

GLOBALUS STRATEGINIS PLANAVIMAS

Bendrinis posakis teigia, jog tik du dalykai šiame pasaulyje yra tikri, - tai yra mirtis ir mokesčiai. Mokesčiais yra apmokestinamas pelnas. Mokesčių dydis gali labai priklausyti nuo multinacionalinės kompanijos (MNK) korporatyvinio mokesčių planavimo. Taigi šiame skyriuje apžvelgsime šiuos korporatyvinio mokesčių planavimo momentus:

- aprašysime tarptautinių mokesčių charakteristikas įtakojančias MNK mokestinius išipareigojimus,
- paaiškinsime, kaip MNK gali naudoti transferines kainas siekdama sumažinti mokesčius,
- aprašysime MNK finansines politikas, kurios yra susijusios su tarptautine mokesčių teise,
- paaiškinsime, kodėl kai kurie kompanijos politikos sprendimai turėtų būti daromi centralizuotai, o ne atskiruose padaliniuose,
- paaiškinsime, kodėl MNK reikia efektyvios buhalterinės apskaitos sistemos.

Tarptautinės teisės charakteristikos

Mokesčių įstatymai gali skirtis tarp šalių, tačiau aišku viena, - pinigų srautai prieš mokesčius skiriasi nuo pinigų srautų po mokesčių. Kadangi MNK labiausiai domina pinigų srautai po mokesčių, tikėtinų mokesčių sumos turėtų būti įvertintos.

Kiekvienos šalies mokesčiai yra surenkami skirtingai. JAV tai yra pagrįsta kompanijų ir atskirų individų pelno mokesčių sistema. Kitos šalys gali būti labiau priklausomos nuo PVM ar akcizo mokesčių. Dėl apmokestinimo skirtumų atskirose šalyse tarptautinės kompanijos gali būti traktuojamos nevienodai mokesčių srityje. Kadangi mokesčių sistemos ir jų dydžiai yra unikalūs kiekvienoje šalyje, MNK turi palyginti mokesčių dydžius kiekvienoje šalyje kurioje yra jos padalinys. Dar svarbiau yra įvertinti tokius kriterijus kaip: korporatyvinis pelno mokestis, pajamų mokestis prie pajamų šaltinio, pelno / nuotolio nukėlimų ir atkėlimų sąlygos, mokesčių sutartys ir mokesčių kreditai. Kiekvienas iš šių kriterijų yra aptariamas žemiau.

Korporatyvinio pelno mokesčiai

Paprastai šalys nustato mokesčius korporacijų pelnui, kuris yra gaunamas tos šalies teritorijoje. Tai vyksta netgi tada, kai motininė kompanija yra įsikūrusi kitoje šalyje. Kiekviena šalis turi savo unikalią pelno mokesčių sistemą. Pavyzdžiui, JAV apmokestina pasaulines savo "piliečių" pajamas – terminas taip pat taikomas korporacijoms. Paprastai pelnai iš tarptautinių rinkų nėra apmokestinami prieš tai, kaip jie pervedami į JAV esančią motininę kompaniją dividendų ar likvidacijos pajamų forma. Tai yra atidėjimo koncepcija. Tačiau yra ir įstatymų nustatytų atidėjimų išimčių, tai atvejai kai JAV kompanijos padalinio tam tikra pelno dalis kitoje šalyje nėra apmokestinama arba kai yra investuojama į JAV turtą. Šis pavyzdys nėra svarbus tolimesnei diskusijai ir paminėtas, siekiant supažindinti skaitytoją su tokio tipo mokesčių sistema.

MNK, planuodama tiesiogines tarptautines investicijas, turi suplanuoti kaip bus apmokestinamos laukiamos pajamos. Mokesčiai kiekvienoje šalyje gali skirtis. Kaip pavyzdį galime paimti Karibus, kur vyriausybė mėgino atleisti MNK nuo pelno mokesčio. Tai buvo daroma siekiant pritraukti daugiau užsienio investitorių. Kitose Europos šalyse mokesčiai gali siekti iki 50% (paprastai sveikatos apsaugos prekės šiose šalyse yra subsidijuojamos). Atsižvelgiant į mokesčių dedukciją, amortizaciją, veslo subsidijavimą bei kitus faktorius, korporatyvinių mokesčių skirtumai negali būti lyginami atsižvelgiant tik į nustatytą mokesčių dydį atskirose šalyse. Mokesčių dydis taip pat gali skirtis ir toje pačioje šalyje, tai priklauso nuo to ar kompanija yra vietinė ar ne. Taip pat jei užsienio kompanija turi ketinimų įsikurti visam laikui, tokiu atveju neregistruota užsienio kompanija gali būti apmokestinama toje šalyje galiojančiais mokesčiais. Isikūrimas "visam laikui" susideda iš: biuro ar pastovios verslo vietos arba specialios agentūros per kurią yra vykdomas

pastovus ir nenutrūkstamas verslas (paprastai pavieniai agentai nėra įskaitomi). Kartais mokesčiai priklauso nuo industrijos bei nuo įmonės tipo (korporacija, padalinys, bendra įmonė, t.t).

Pajamų mokestis prie pajamų šaltinio

Įvairūs lėšų nutekėjimai iš giminingų firmų gali būti pajamų mokesčio prie pajamų šaltinio objektu. Šie mokesčiai nustatomi tos šalies, kurioje kompanija vykdo savo veiklą. MNK, kuri domisi tiesioginėmis investicijomis į šalį, turi išanalizuoti tokių mokesčių tikimybę. Nors toks mokestis neturi įtakos kompanijos pinigų srautams, jis gali įtakoti pelnų srautus į motininę kompaniją (kadangi vietinė vyriausybė gali apmokestinti tam tikrą dalį pervedamų lėšų). Šis mokestis, kai kuriose šalyse, gali skirtis gana žymiai. Jis gali skirtis net toje pačioje šalyje priklausomai nuo to kam yra pervedamos lėšos. Kadangi motininei kompanijai yra pervedamos lėšos: dividendai, palūkanos, nuomos mokesčiai bei panaudos mokesčiai, tai visi šie pinigų srautai gali tapti šio mokesčio objektais. Šio mokesčio dydis gali būti sumažintas sudarant mokesčių sutartis.

Pelno / nuostolio nukėlimų ir atkėlimų užtikrinimas

Neigiamas veiklos rezultatas gali būti nukeliamas į ateinančius finansinius periodus ar atkeliamas į praėjusius metus tam, kad sumažinti pelną kitais metais. Su šiomis operacijomis susiję teisiniai aktai gali skirtis atskirose šalyse. MNK paprastai neplanuoja turėti nuostolio užsienio šalyse. Tačiau, jei taip atsitinka, pageidautina tai išnaudoti sumažinant ateinančių metų pajamų ir išlaidų santykį. Dauguma užsienio šalių neleidžia atkelti negatyvų rezultato į praėjusius metus. Tačiau teoriškai yra galimybė bei šioks toks lankstumas nukeliant negatyvų rezultatą į ateitį. Pavyzdžiui, JAV pertekliniai užsienio mokesčių kreditai, sukaupti metų bėgyje, gali būti atkeliami du metus atgal ir po to nukeliami net iki penkių metų į priekį. Visa tai daroma tam, kad sumažinti JAV mokesčius užsienio pajamoms. Atkėlimo atveju valstybei gražinama pataisyta balanso ataskaita ir paprašoma gražinti anksčiau mokesčių pavidalu sumokėtus pinigus.

Mokesčių nominaliosios vertės yra parodytos 21.1 Paveiksle. Paveikslas parodo mokesčių skirtumus tam tikrose šalyse.

21.1 Paveikslas. Šalies šeimininkės mokesčiai nustatyti JAV firmų pelnui. Daugelio iš pavaizduotų mokesčių šaltinis yra Corporate Taxes leidinys, publikuotas apskaitos kompanijos Price Waterhouse, 1993m. Mokesčių dydis gali skirtis tarp atskirų kompanij	Išlaikymo mokestis				
	Šalis	Korporatyvinio Pelno Mokesčiai (%)	Dividentai (%)	Palūkanos (%)	Autorinis mokestis (%)
	Argentina	30	0	12	18-24
Australija	39	15	10	10	
Austrija	30	25	0	20	
Bahamai	0	0	0	0	
Barbadosas	40	15	12	15	
Brazilija	25	15	25	25	
Bulgarija	40	5-15	10	5	
Kanada	32	10-15	15	10	
Kinija	30	10	10	10	
Prencūzija	33	5	0	0-5	
Vokietija	46	5-25	0-25	0	
Graikija	35	0	0	0	
Hong Kongas	17	0	0	0	
Vengrija	40	15	0	0	
Italija	36	5-15	12-15	5-10	
Jamaika	33	10-15	12	10	
Japonija	37	10-15	10	10	
Malaizija	34	0	0	15	
Meksika	35	5-15	10-15	10	
Naujoji Zelandija	38	15	10	10	
Norvegija	28	15	0	0	
Rusijos Federacija	32	0	0	0	
Singapūras	30	0	30	30	
Ispanija	35	10	10	10	
Švedija	30	15	0	0	
Šveicarija	22/35	5-15	5	0	
Tailandas	30	10	15	15	
Jungtinė Karalystė	33	0	0	0	

Mokesčių sutartys

Aukščiau paminėti mokesčių dydžiai gali sudaryti įspūdį, jog motininę kompaniją pasiekiantys pinigų srantai yra gerokai apkarpyti mokesčių. Be to, motininės kompanijos šalies vyriausybė gali apmokestinti tą pelno dalį, kuri pasiekia ją. Tai dar labiau sumažintų grynąjį pelną. Tiesą sakant, apmokestinimo kompleksškumas čia yra perdėtas. Šalys dažniausiai sudaro pajamų mokesčių sutartis, tokiu būdu viena partnerinė šalis sumažina savo mokesčius, taip subsidijuodama korporacijas veikiančias kitos šalies partnerės mokesčių jurisdikcijoje. Mokesčių sutartys padeda išvengti dvigubo firmų apmokestinimo. Mokesčių sutartys gali būti kelių rūšių - tai sutartys, nukreiptos į pelno mokesčių sumažinimą užsienio šalyje, bei sutartys, nukreiptos į išlaikymo mokesčių sumažinimą, pervedant pajamas į motininę šalį.

Be šių sutarčių, padalinio pajamos būtų apmokestinamos šalyje šeimininkėje ir po to MNK motininėje šalyje. Dar kartą šios pajamos būtų apmokestinamos motininėje šalyje, išmokant dividendus akcininkams (dividendai irgi yra apmokestinami akcininkų lygmenyje). Mokesčių sutartys padeda sukurti geresnę aplinką tiesioginėms investicijoms, kadangi jos sumažina MNK pelno mokesčius. Daugelis užsienio projektų yra įmanomi tik dėl mokesčių sutarčių tarp šalių.

Mokesčių kreditai

Netgi be mokesčių sutarčių MNK galėtų būti leista kredituoti motininės šalies mokesčius iš pajamų mokesčių ir pajamų mokesčių prie pajamų šaltinio sumokėtų šalyje, kurioje MNK vykdo savo veiklą. Tokios operacijos leidžiamos tik prie tam tikrų sąlygų. Taip, kaip ir mokesčių sutartys, mokesčių kreditai eliminuoja dvigubo apmokestinimo galimybę ir stimuliuoja tiesiogines investicijas. Tokio pobūdžio transakcijos labai komplikuoja tarptauti mokesčių planavimą. Todėl daug naudos MNK atneštų patyręs ir daug išmanantis mokesčių planavimo departamentas.

Mokesčių kreditų taisyklės atskirose šalyse labai skiriasi (labiausiai komplikauta yra JAV sistema), tačiau ji veikia tokiu būdu. Įsivaizduokite JAV įsikūrusią MNK, mokesčių tarifas JAV yra 34 procentai. Darykime prielaidą, jog šios korporacijos užsienio padalinio uždirbtas pelnas apmokestinamas mažiau nei 34 proc. mokesčiu. Pelnas pervedamas į motininę šalį (JAV) bus papildomai apmokestinamas tokia suma, jog bendras mokesčių procentas sudarytų 34 procentus. Iš motininės kompanijos pozicijų mokestis yra 34 procentai ir jai nesvarbu, kuri šalis gaus didesnę dalį mokesčių. Iš valstybių vyriausybės pusės mokesčių pasidalijimo klausimas yra labai svarbus. Jei JAV kompanijos padalinys veikia užsienio šalyje kur mokesčiai sudaro 34 procentus, tai ši šalis pasiims visą naudą sau JAV vyriausybės sąskaita.

Jei korporacijos pelno mokestis kitoje šalyje yra didesnis nei 34 procentai, JAV daugiau šio pelno neapmokestina. Tačiau dabartinis mokesčių įstatymas leidžia viršijamus užsienio mokesčius kredituoti kitais mokesčiais, kuriuos motininė kompanija skolinga vyriausybei už pajamas iš kitų, mažesnių mokesčių, šalių. Tai sufleruoja, jog kai kurios užsienio šalys naudojančios aukštus pajamų mokesčius visgi gali sulaukti tiesioginių užsienio investicijų. Jei, mūsų atveju, MNK turi padalinius žemų mokesčių šalyse, tai JAV šiuos mokesčius pakels iki 34 procentų, uždėdama mokestį pervedamoms lėšoms. Kreditai aukštesniems mokesčiams sumažins mokesčių sumą, sumokamą JAV vyriausybei. Tai yra ta sąlyga, dėl kurios MNK gali nutarti investuoti į aukštų mokesčių šalį.

Transferinėms kainoms nukreipus mokesčių įsipareigojimus į skirtingus padalinius, paveikiamos atskirų šalių mokesčių pajamos. Internal Revenue Service padarytas tyrimas įrodė, jog ne JAV firmos per penkis metus galėjo išvengti maždaug 50 milijonų dolerių mokesčių. Per paskutinius 10 metų daugiau nei 50 procentų užsienio firmų, veikiančių JAV, nemokėjo visiškai ar mokėjo labai mažai mokesčių. Dešimt ne JAV automobilių gamintojų, turinčių savo gamyklas JAV, uždirbo 38 milijardus dolerių pajamų 1987 metais, tačiau sumokėjo mažiau nei 1 procentą mokesčių JAV vyriausybei. Viena užsienio elektronikos kompanija JAV sumokėjo 150 milijonų dolerių mokesčių, tuo tarpu kai kita panaši firma nemokėjo nieko. Toks mokesčių skirtumas atsirado dėl transferinių kainų.

Transferinių kainų panaudojimas sumažinant mokesčius

Ištudijavusi skirtingų šalių mokesčių sistemas, MNK turi sukurti pinigų srautų planą, kuris optimizuotų jų vertę. Kartais tokios operacijos įtakoja vieno padalinio gerovės didėjimą kito padalinio sąskaita. Pavyzdžiui, paimkime JAV įsikūrusią MNK, kuri turi savo padalinius aukštų mokesčių šalyje HL ir žemų mokesčių šalyje LT. Darykime prielaidą, jog abu padaliniai nori išlaikyti savo uždarbius ir panaudoti juos ateities projektams. Tokiu atveju, JAV neapmokestins jų pelnų (kadangi nei vienas iš padalinių nepervedinės uždirbtų pinigų į JAV), mokesčiai bus sumokėti tik atitinkamų šalių vyriausybėms. Didžiausią pelną MNK gaus iš padalinio LT, kur yra mažiausi mokesčiai. Darykime prielaidą, jog anksčiau aprašytos šalys tarpusavyje prekiauja. MNK gali atrasti būdą, kaip panaudoti transferines kainas, tokiu būdu iš padalinio LT eksportuojamos prekės į padalinį HL turėtų būti nustatytos aukštesnės nei normalios kainos, o iš HL eksportuojamos prekės kainuotų mažiau nei normaliai. Tokia strategija sumažintų HL pajamas ir padidintų LT pajamas. Taigi, įskaitant skirtingus mokesčių tarifus, vienos šalies mokesčiai leidžia NMK gauti didesnes pajamas nei jos būtų netaikant transferinių kainų.

Kuo daugiau pajamų perkelsime į padalinį LT, tuo MNK gaus didesnę grynąją pelną iš abiejų padalinių kartu paėmus. Tai atsitiks dėl to, jog pelno mokesčiai šalyje LT yra mažesni nei šalyje HL. Realūs transferinio įkainavimo pavyzdžiai remiasi daug kompleksiškesniais mechanizmais. Reikalinga pažymėti, jog kai kuriose šalyse toks įkainavimo metodas yra neleistinas.

Pavyzdžiui, JAV įstatymai šiuo klausimu yra itin griežti, jie reikalauja, jog vidiniams kompanijos sandoriams būtų taikomas "rankos ilgio" principas. Pagal jį vidinės transakcijos turi būti įkainotos tiek pat kaip ir išorinės. Tai yra taikoma ir JAV MNK padaliniams užsienyje. JAV taip pat turi vadinamą "ypatingo honoraro" taisyklę, kuri sako, jog pajamos iš nematerialaus turto turi atitikti pajamas iš materialaus turto. Tačiau egzistuoja tam tikri būdai, kaip pateisinti kainų pakilimą vienuose padaliniuose ir sumažinti kituose.

Yra akivaizdu, jog MNK, turinčios savo padalinius visame pasaulyje, stengiasi pritaikyti transferines kainas tam, kad sumažintų mokesčius. Egzistuoja eilė metodų, kurie leidžia pergudrauti transferinių kainų barjerus. Keletas iš jų, - tai įvairūs mokesčiai už paslaugas, tyrimų ir vystymo mokesčiai bei administracinės išlaidos. Šios priemonės naudojamos sumažinti mokesčius, tačiau tai gerokai iškraipo tikrąją padėtį padalinyje. Todėl centralizuota MNK apskaitos sistema turi atsižvelgti į transferinių kainų fenomeną tam, kad įvertinti tikrąją padėtį kompanijoje.

Kai kurios MNK gali sumažinti mokesčius šalyse su didelia mokesčių norma toliau investuodamos į verslą toje šalyje. Tokiu atveju mokesčiai bus atsverti sumažinto pelno sąskaita. Tokia strategija nukelia mokesčių mokėjimą į ateitį. Idealiu atveju MNK turėtų tęsti tokią strategiją iki tada, kol sumažės mokesčių dydis šalyje kurioje yra vykdoma veikla.

Mokesčių įstatymų įtaka MNK politikai

Mokesčių skirtumai atskirose šalyse gali įtakoti šias MNK funkcijas:

- trumpalaikį finansavimą
- apyvartinių lėšų valdymą
- kapitalo struktūros politiką
- kapitalo paskirstymą

Trumpalaikis finansavimas

Įsivaizduokime vieną MNK padalinį, priverstą skolintis lėšas ir kitą padalinį, kitoje šalyje turintį perteklinius fondus. Jei antrasis padalinys yra įsikūręs aukštų mokesčių šalyje, tai centralizuotai valdoma MNK gali suteikti paskolą palankiomis sąlygomis tam padaliniui, kuriam trūksta lėšų. Skolinančio padalinio veiklos rezultatai pablogės, nes jis yra priverstas atsisakyti lėšų, kurias panaudojus kur nors kitur, galėtų tikėtis didesnės naudos. Tuo pačių metu padalinio, kuriam suteikiama paskola, rezultatai pagerės dėl gautos palankios paskolos. Jei neatsižvelgtume į mokesčius, padalinio, kuris skolina ir kuris skolinasi, padėtis atitinkamai pablogėtų ir pagerėtų vienodai. Taigi MNK neturėtų jokios naudos. Tačiau atsižvelgiant į mokesčių skirtumus tose šalyse, MNK turi naudą iš to, jog pervesdama lėšas iš didesnius mokesčius turinčios šalies į mažesnius mokesčius turinčią šalį padidina grynąjį pelną patenkantį į motininę kompaniją. Jei mokesčiai tose šalyse būtų vienodi, pirmasis padalinys turėtų skolintis pinigų iš vietinio šaltinio, pavyzdžiui, banko. Šis pavyzdys parodo, kaip mokesčių charakteristikos atskirose šalyse įtakoja MNK finansinius sprendimus.

Apyvartinių lėšų valdymas

Šiuo aspektu, įsivaizduokime, jog padalinys, turintis atliekamų lėšų, nori keliems mėnesiams jas investuoti. Jeigu ne mokesčių skirtumų situacija, tai šie pinigai būtų investuoti kur nors kitur, o ne suteikiant paskolą kitam padaliniui. Tai parodo trumpalaikių investicijų priklausomybę nuo mokesčių charakteristikų atskirose šalyse.

Kapitalo struktūros politika

Šalies mokesčių charakteristikos taip pat gali veikti MNK kapitalo struktūros politiką. Įsivaizduokite motininę kompaniją, kuri ruošiasi finansuoti didelį investicinį projektą. Tam tikslui yra numatyta išleisti akcijų emisiją, idant sugeneruoti tam reikalingas lėšas. Jei padalinys yra aukštų mokesčių šalyje, tai šį projektą tikslinga finansuoti to padalinio lėšomis. Tai gali būti padaryta išleidžiant vietines obligacijas ar naudojant Europos obligacijų rinką. Mokestis už obligacijų palūkanas sumažins padalinio pajamas ir tokiu būdu sumažins mokesčius. Taigi ilgalaikių investicijų pritraukimo sprendimai irgi priklauso nuo mokesčių skirtumų atskirose šalyse.

Kapitalo paskirstymas

Tarkime, jog MNK nori pastatyti fabriką vienoje iš dviejų galimų vietovių. Viena vietovė yra aukštų mokesčių šalyje, antra - žemų mokesčių šalyje. Be abejo, yra daug faktorių į kuriuos reiktų atsižvelgti, tačiau jei visi kiti faktoriai nenusveria mokesčių skirtumo, tai MNK tikriausiai pasirinktų šalį su mažesniais mokesčiais. Tuo atveju, kai mokesčių kreditai gali panaikinti ar sumažinti aukštesnių mokesčių šalies nekonkurentabilumą, kreditai nebūtinai bus taikomi visoms pajamoms. Pavyzdžiui, padalinys sulaiko didelę dalį savo pajamų vietoj to, jog jas persiųstų į motininę kompaniją. Tokiu atveju mokesčių kreditai nebus toki vertingi.

Kai kuriais kapitalo paskirstymo atvejais esama informacija apie mokesčius šalyje yra nepakankama tam, kad nustatyti mokesčių įtaką. Tai yra todėl, jog tam tikrais atvejais gali būti taikomos mokesčių lengvatos, o mokesčiai gali atsiliepti tik po kurio laiko. Įsivaizduokime MNK, kuri žada įkurti fabriką šalyje Y, o ne šalyje X. Nepaisant daugelio ekonominių privalumų šalyje X, mokesčiai šalyje Y yra žemesni. Žinoma, jog mokesčiai šalyje X istoriškai yra pastovūs ir prognozuojama, jog taip ir liks ateityje. Šalyje Y mokesčiai keitėsi kas keli metai. Šiuo atveju MNK turi įvertinti ilgalaikį mokesčių nepastovumą. Kompanija negali atsižvelgti tik į dabartinių mokesčių dydį vykdydama savo kapitalo paskirstymo planavimą. Vietoj to, ji turi įvertinti įmanomus mokesčių pokyčius ir, remiantis rezultatais, išsiaiškinti, ar šalies Y mokesčių lengvatos per eilę metų vis dar atsveria šalies X privalumus. Vienas iš mokesčių dydžių pasikeitimo matavimo metodų yra jautrumo analizė. Jos esmė yra ta, jog matuojama esamo apmokestinto pinigų srauto vertė (NPV) esant skirtingam mokesčio dydžiui. Kiekvienam mokesčių scenarijui yra numatoma atitinkama pinigų srauto vertė. Atsižvelgiant į kiekvieną mokesčių scenarijų, MNK gali sukurti numatomą pinigų srautų vertės pasiskirstymą ir palyginti jį su kitų šalių (NPV).

Atsižvelgimas į mokesčių nepastovumą. Kompanija gali nutarti atsižvelgti į daugiau faktorių nei vien tik mokesčių skirtumus. Imitacinis modelis gali būti naudojamas visų įmanomų kintamųjų ateities svyravimams nustatyti. Pavyzdžiui, korporatyvinio pelno mokesčio dydis šalyje Y yra nuo 30 iki 40 procentų. Pardavimai vienetais gali svyruoti nuo 6 milijonų iki 8 milijonų. Naudojant imitacinį modeliavimą, atskiriems periodams galima nustatyti skirtingus kintamųjų ateities svyravimus. Remiantis daugybe galimybių, imitacinis modeliavimas gali padėti sukurti NVP vienam ar kitam projektui. Ši procedūra turėtų būti pritaikyta šaliai X, turinčiai sau būdingų kintamųjų bazę. Bet kokių atveju modelis turėtų padėti sugeneruoti įmanomus esamo apmokestinto pinigų srauto vertės scenarijus. Tokiu būdu dvi atskiros pinigų srauto paskirstymo strategijos gali būti palygintos. Pagrindinis komentaras yra tas, jog bet koki kompanijos ilgalaikiai sprendimai, susiję su mokesčiais, turi būti įvertinti turint omeny ne tik dabarties, bet ir ateities mokesčių įstatymus.

MNK mokesčių departamentas turėtų įvertinti mokesčių įtaką bet kokiems kompanijos sprendimams. Svarbu laiku pateikti pilną ataskaitą apie kompanijos pinigų srautų pasikeitimus įskaitant ir padalinių pinigų srautus. Galima išskirti dvi kritiškai svarbias mokesčių departamento funkcijas. Pirmoji, tai disponuoti pilna informacija apie mokesčių įstatymus visose šalyse, kuriose MNK vykdo arba numato vykdyti savo veiklą. Ši funkcija taip pat numato informacijos rinkimą apie galimus mokesčių įstatymų pasikeitimus. Antroji funkcija susijusi su pirmosios funkcijos informacijos perdavimu kitiems kompanijos departamentams tam, kad jie galėtų priiminėti

kompetetingus sprendimus. Labai svarbu, jog kiekvienas sprendimas įtakojamas mokesčių sistemos būtų primamas MNK, o ne atskiro padalinio mastu.

Abi mokesčių planavimo funkcijos yra labai svarbios. Pirmoji funkcija reikalauja atkaklumo ir kompetencijos tam, kad surinkti ir suprasti informaciją apie esamas mokesčių sistemas atskirose šalyse. Ji taip pat reikalauja supratimo, kaip šios mokesčių sistemos gali keistis ateityje. Antroji funkcija reikalauja analitinių įrankių ir vaizduotės tam, kad pilnai įvertinti mokesčių poveikius potencialioms kompanijos politikoms.

Multinacionalinės korporacijos politika

Efektyvi multinacionalinės kompanijos politika reikalauja, kad visi sprendimai būtų nukreipti į MNK, kaip visumos, gerovės augimą. Norint pasiekti šį tikslą visi sprendimai turi išvengti dviejų pagrindinių konfliktų. Pirmasis, - tai konfliktas tarp padalinio individualių tikslų ir visos MNK tikslų. Antrasis, - konfliktas tarp atskirų korporacijos departamentų (finansų, investicijų, t.t).

Tarpininkavimo kaštai tarptautiniame versle

Multinacionalinės kompanijos, turinčios padalinius užsienio šalyse, gali jausti konfliktą tarp vadovybės ir akcininkų tikslų, - to atspindys yra tarpininkavimo kaštai. Padalinių vadovybė ne visuomet supranta motininės kompanijos požiūrio į jų verslą. Jie dažnai padalinį traktuoja kaip pelno siekiantį vienetą. Todėl visi sprendimai yra nukreipti į tai, kaip pagerinti vietinės kompanijos padėtį. Pavyzdžiui, jie gali nesirūpinti valiutų kurso keliama rizika arba pajamų mokesčio dydžiu prie pajamų šaltinio pervedant lėšas į motininę kompaniją. Taigi naudojant tokį siaurą požiūrį padalinio vadovybė gali priimti sprendimus, kurie padidins padalinio pelną, tačiau gali sumažinti bendrą MNK pelną.

Muitų tarifų skirtumai tarp motininės kompanijos ir padalinių gali paskatinti padalinius priimti sprendimus, kurie prieštarauja motininės kompanijos tikslams. Dar daugiau, kalbos ir apskaitos standartų skirtumai tarp motininės kompanijos ir padalinių gali apsunkinti padalinių veiklos kontrolę. Ankščiau paminėti faktoriai gali sukelti daug daugiau tarpininkavimo problemų nei jų turi vietinės firmos.

Padalinio ir centralizuoto valdymo skirtumai

Multinacionalinė kompanija dažnai priima panašius sprendimus kaip ir vietinė firma, tačiau jos sprendimai yra kur kas kompleksiškesni. Galima išskirti šiuos būdingus MNK sprendimus:

- Valiutų kursų rizikos išvengimas
- Finansavimas
- Perteklinių lėšų investavimas
- Transferinis įkainavimas
- Tiesioginės užsienio investicijos (kapitalo paskirstymas)
- Kapitalo struktūros politika

Daugeliui šių sprendimų padalinio vadovybė gali nustatyti savitą kintamųjų įvertinimo sistemą, veikiančią priimamų sprendimų padarinius. Tikrovėje visi sprendimai nukreipti į norimų rezultatų gavimą. Taigi reikalinga tiksliai prognozuoti situaciją tam, kad galima būtų įvertinti potencialių sprendimų realumą.

Idant suprasi kaip padalinių sprendimai gali konfliktuoti su motininės kompanijos prioritetais, pateikiame šiuos pavyzdžius. Vienas padalinys gali apsaugoti pinigų srautus, patenkančius į padalinį valiutos X pavidalu, tuo tarpu kitas padalinys gali nesaugoti savo pinigų srautų, išeinančių iš padalinio tos pačios valiutos X pavidalu. Jei nei vienas iš padalinių neapsisaugotų nuo galimų valiutų kursų svyravimų, tai vieno padalinio nuostoliai būtų atsverti kito padalinio nauda gauta iš valiutų kurso skirtumo. Tačiau, jei vienas iš padalinių imasi valiutų kurso

apsaugos priemonių, tai kitas padalinys turi padaryti tą patį, idant išvengtų su tuo susijusių nuostolių.

Padalinių apsisaugojimo nuo valiutų kursų svyravimo rezultatas yra aukšta transakcijų kaina, taigi tokio apsisaugojimo turėtų būti išvengiama, jei kitos sąlygos tą leidžia padaryti. Centralizuota valdymo sistema gali padėti įvertinti apsisaugojimo reikalingumą ir tokiu būdu optimizuoti MNK pinigų srautų vertę.

Kitas pavyzdys, atskiri padaliniai gali priiminėti sprendimus remiantis savo pačių numatytais valiutų kursais. Tokiu atveju valiutų kursų prognozė turi būti vienoda visuose padaliniuose. Lengviausiai tai pasiekama, kai centralizuota sistema nustato valiutų kursus ir šią informaciją pateikia visų padalinių naudojimui. Situaciją, kai kiekvienas padalinys samdo savo valiutų kursų prognozavimo komandą, galima pavadinti resursų švaistymu, kadangi tai nepadedą didinti bendros MNK naudos.

Tyrimo apibendrinimas. MNK charakteristikų poveikis centralizacijos lygiui

Agentūros “Gates and Engelhoff” atliktas tyrimas pabandė nustatyti, kodėl skirtingos multinacionalinės korporacijos turi skirtingą centralizacijos lygį. Tyrimas rėmėsi centralizacijos matavimu, naudojant vidutinį kiekį patvirtinimų reikalingų sprendimo priėmimui. Reikalingų patvirtinimų vidurkis susidarė iš 22 svarbių patvirtinimų būdingų MNK. Tai 10 marketinginių sprendimų, 5 gamybiniai ir 7 finansiniai sprendimai. Žemiau pateikiama tyrimo santrauka, koncentruojantis į finansinę centralizaciją.

- Tarptautinių padalinių kiekis buvo atvirkščiai proporcingas finansinės centralizacijos lygiui. Tai patvirtina teoriją, jog, MNK plečiantis į užsienio rinkas, turi decentralizuotis tam, jog per daug neapkrautų savo vadovybės.
- MNK dydis yra atvirkščiai proporcingas finansinei centralizacijai. Tai gerai aprašo ankščiau pateiktas pavyzdys.
- Padalinių vietinio turto dalis bendrame turte yra atvirkščiai proporcingas finansinei centralizacijai. To priežastis yra ta, jog užsienio padaliniai su didesne vietinio kapitalo dalimi yra mažiau priklausomi nuo motininės kompanijos.
- Europos MNK turi žemesnį finansinės centralizacijos lygį nei JAV kompanijos. Tikėtina, jog tai yra dėl kultūrinių skirtumų.
- MNK amžius yra atvirkščiai proporcingas finansinei koncentracijai. Kitaip tariant, kuo seniau egzistuoja užsienio padaliniai, tuo jie yra labiau decentralizuoti.

Dauguma politinių MNK sprendimų remiasi ekonominėmis ir finansinėmis prognozėmis. Centralizuota vadovybė turi didelę dalimi atsakyti už šių prognozių tikslumą. Kiekvieno padalinio pareiga padėti centralizuotai vadovybei pateikiant visą, prognozei reikalingą, informaciją. Iš daugelio kintamųjų, į kuriuos reikia atsižvelgti darant prognozes, šaliai, kurioje MKN turi ar ketina turėti savo padalinį, galima paminėti šiuos: valiutos kursų svyravimas, infliacija, potenciali pelno norma, ekonominis šalies išsivystymas (BNP, t.t), prekybos balansas, prekybos apribojimai, valiutų kursų apribojimai, politinė situacija, technologinis lygis bei specifinės industrijos sąlygos. Kompanija gali taikyti šias prognozes įvairių finansinio valdymo politikų formavimui.

Centralizacija gali padėti efektyviau naudoti resursus, išvengiant veiklos pertekliaus. Dar svarbiau, ji padeda išvengti atskirų padalinių prognozių konfliktų. Bendra centralizuotų prognozių informacija gali būti panaudojama padaliniams priimant tam tikrus, su kitais padaliniais susijusius, sprendimus. Sprendimai, padedantys optimizuoti visų padalinių veiklą, gali būti priimami centralizuotai. Svarbu pažymėti, jog perkeliant sprendimo priėmimo teisę iš padalinio į motininę kompaniją, žymiai sumažėja padalinio kontrolė savo veiklai. Tai gana svarus argumentas, tačiau jei centralizuoti sprendimai padeda pakelti visos organizacijos gerovę tada padaliniui nieko nebelieka kaip tik paklusti jiems.

Centralizuoto valdymo atveju atskirų padalinių veikla gali būti arba pagerinta arba pabloginta. Todėl, įvertinant kiekvieno padalinio veiklą, labai svarbu atsižvelgti į tai, kokią poveikį

jam darė centralizuoti sprendimai. Vieni padaliniai dėl centralizuoto valdymo gali uždirbti mažiau, o kiti daugiau, tačiau tai nereiškia, jog daugiau uždirbusių padalinių vadovai, tokiomis sąlygomis, turi būti apdovanoti daugiau nei kitų padalinių vadovai.

Padalinio rolė centralizacijos procese

Centralizuoto valdymo sistema didesnę dalį atsakomybės perkelia centralizuotai valdymo grupei. Atskirų padalinių vadovai vaidina pasyvią rolę valdyme vykdydami iš aukščiau nuleistus nurodymus. Tai gali stipriai sumažinti jų motyvaciją siekti padalinio efektyvumo kėlimo, nes tai nebeprislauso nuo jų sprendimų. Vadovai nebegauna paskatinimų už puikiai atliktą darbą bei skundų dėl blogesnių veiklos rezultatų. Tai gali sukelti labai sunkias pasekmes, todėl visos organizacijos gaunama nauda turi atsverti galimus nuostolius atskiruose padaliniuose. Motyvacijos trūkumas gali būti palengvintas teisingai komunikuojant bendros naudos siekius ir rezultatus padalinio personalui.

Nors centralizuotas valdymas yra stipriai rekomenduojams priimant visus padalinius apimančius sprendimus, toks požiūris gali būti sėkmingas tik tuomet, kai yra sukuriama personalo motyvacijos sistema priklausanti ne nuo individualaus padalinio veiklos rezultatų, o nuo instrukcijų vykdymo tikslumo. Be abejo, kai kurie sprendimai gali būti priimami ir padalinio lygmenyje, tačiau jie neturi prieštarauti bendrai kompanijos politikai.

Interesų konfliktas tarp atskirų kompanijos departamentų

Anksčiau aprašyti interesų konfliktai lietu padalinių tarpusavio konfliktus ar padalinių ir valdymo centrų konfliktus. Kita konfliktų rūšis yra konfliktai centralizuotoje valdymo sistemoje. Įsivaizduokite jog MNK turi priimti sprendimus žemiau paminėtais klausimais: į kurią šalį investuoti, kurią verslo sritį pasirinkti, kokia būtų optimali kapitalo struktūra. Kiekvienas iš šių sprendimų priklauso nuo kitų dviejų. Tiesioginių investicijų galimybė priklauso nuo verslo, į kurį žadama investuoti, rūšies. Kapitalo paskirstymo analizė, atsakanti į klausimą ar tiesioginė investicija yra įmanoma, bus įtakota kapitalo vertės. Kapitalo vertė gali būti įtakota MNK kapitalo struktūros. Optimali kapitalo struktūra priklauso nuo MNK verslo rūšies ir jo aplinkos. Ankščiau pavaizduota priklausomybė parodo, jog bendros politikos sprendimai turi apimti eilę kompanijai svarbių veiklos sričių. Kitaip tariant, bendradarbiavimas tarp atskirų departamentų yra būtina sąlyga sėkmingam kompanijos politikos formavimui.

Apskaita ir kontrolė

Pirminis bet kurios korporacijos planavimo sistemos uždavinys yra sekti ankstesnės politikos sprendimus. Pastovus praeities sprendimų sekimas padės išaiškinti, kurie iš jų buvo sėkmingi, o kurie ne. Išaiškintos klaidų priežastys gali būti puikus įrankis, stengiantis jų išvengti ateityje.

Praktinis pavyzdys. Kaip MNK panaudoja strateginį planavimą

“Boseman” tyrimų kompanija apklausė MNK vadovus tam, kad sužinotų jų požiūrį į organizaciją, planavimą ir kontrolę. Žemiau pateikiame keletą, su šio paragrafo medžiaga susijusių, rezultatų apžvalgą:

- 53 procentai atskirų regionų vadovų buvo atsakingi už veiklos rezultatus (reprezentuoja decentralizuoto valdymo sistemą). Apie 30 procentų MNK užsienio padalinių vadovų atsiskaito tarptautiniams valdymo divizionams. 17 procentų MNK užsienio padalinių atsiskaito prieš motininę kompaniją tiesiogiai.
- Atsakomybės lygį apsprendžia monitoringo sistema. 35-kiuose procentuose MNK-jų, užsienio veikla yra kontroliuojama atitinkamų užsienio padalinių ir net 47 procentai kontroliuojama motininės kompanijos. Likę 18 procentų naudoja regioninį monitoringą.

- Penkiasdešimt trys procentai multinacionalinių korporacijų yra suorganizavę veiklą taip, kad atskiri padaliniai galėtų naudotis kitų padalinių patirtimi. Taigi, kaip matome, atsiranda tam tikros integruotos funkcijos tarp atskirų padalinių.
- Keturiasdešimt vienas procentas multinacionalinių kompanijų stengiasi savo veiklą optimizuoti per koncentraciją į atskirus padalinius. 41 procentas kompanijų stengėsi maksimizuoti bendros MNK naudą, visus padalinius traktuojant kaip visumą. Likę 18 procentų veiklos optimizacijos siekė regioniniu principu.
- Šešiasdešimt penki procentai MNK savo veiklos strategijai naudojo politinį prognozavimą. Kai kurie politiniai prognozavimo modeliai pasižymėjo kiekvienos padalinio šalies prognozėmis, kai kurie globalinėmis prognozėmis. Trisdešimt penki procentai MNK savo planavimui naudojo sociokultūrinį prognozavimą. Kai kurios kompanijos naudojo abu aukščiau paminėtus modelius, kai tuo tarpu kitos nenaudojo jokio.
- Populiariausia užsienio padalinių nuosavybės forma yra pilnai MNK priklausantys padaliniai. Kita nuosavybės forma yra didesnės dalies nuosavybė ir bendros įmonės su nuosavybės santykiu 50\50.

Tam, kad minimizuoti sprendimų priėmimo klaidas, reikalinga efektyvi vidinės apskaitos kontrolės sistema. Apskaitos sistema dažniausiai yra atskirų padalinių atsakomybė. Padalinys periodiškai turi atsiskaityti už visų pinigų srautų statusą. Pavyzdžiui, padalinys siunčia raportus apie praėjusios savaitės ar mėnesio pinigų srautus, jis taip pat siunčia šių srautų prognozes ateinančiam mėnesiui ar savaitei. Pinigų srautai bus atskirti ir paversti tam tikra valiuta. Centralizuota valdymo sistema gali konsoliduoti gautus duomenis ir identifikuoti būdus, kaip kompensuoti tam tikrą valiutų kurso skirtumą tarp atskirų padalinių. Ten, kur valiutų skirtumo kompensacija yra negalima, kompanija gali priimti sprendimą dėl pinigų srautų apsaugojimo. Trumpalaikės investicijos ir finansavimas taip pat gali priklausyti nuo padalinių planuojamų pinigų srautų. Taigi yra labai svarbu, jog padaliniai pateiktų tikslias pinigų srautų prognozes. Esamų pinigų srautų palyginimas su planuotais pinigų srautais atskleis pinigų srautų planavimo problemas ir leis kompanijai pagerinti savo planavimą. Šis principas gali būti panaudotas ne tik pinigų srautams, bet ir kitų finansinių charakteristikų raportavimui.

Santrauka

- Multinacionalinės korporacijos mokesstinė atsakomybė yra priklausoma nuo mokesčių charakteristikų tose šalyse kuriose MNK turi savo padalinius. Patys svarbiausi mokesčių tipai yra: korporatyvinis pelno mokestis, pajamų mokestis prie pajamų šaltinio, pelno / nuostolio nukėlimo į praeitį ar perkėlimo į ateitį mokestis, mokesčių sutartys ir mokesčių kreditai.
- Multinacionalinė korporacija gali bandyti sumažinti mokesčius naudodama transferines kainas transakcijoms tarp atskirų tos pačios kompanijos padalinių. Transferinių kainų metodo esmė sudaro tai, jog stengiamasi pervesti kuo didesnę kiekį lėšų į padalinį esantį mažesnių mokesčių šalyje. Reikia pabrėžti, jog transferinių kainų metodas neturi prieštarauti taisyklėms nustatytoms tose šalyse, kur tas metodas yra taikomas.
- Tarptautiniai mokesčių įstatymai gali paveikti MNK sprendimus, susijusius su trumpalaikiu finansavimu, apyvartinių lėšų valdymu, kapitalo struktūros politika bei kapitalo paskirstymu.
- Centralizuotas valdymas padeda išvengti lėšų perteliamų ir įvairių nesutapimų, atsirandančių atliekant užduotis, tokias kaip valiutų kurso prognozavimas, padalinio lygmenyje. Padaliniai visgi vaidina ypatingą rolę, teikiant visokeriopą pagalbą motininei kompanijai. Kuriant atsiskaitymo už darbą sistemas, reikia atsižvelgti jog padalinių personalas negali visiškai kontroliuoti padalinio veiklos rezultatų, nes jie daugeliu atvejų yra priklausomi nuo bendrų korporacijos prioritetų.

Testas 21 skyriui

(atsakymai yra pateikti priede A, kitoje teksto pusėje)

1. Paaiškinkite, kaip pajamų mokestis prie pajamų šaltinio gali paveikti JAV kompanijos projektą užsienio šalyje.
2. Paaiškinkite, kaip transferinių kainų taikymas gali paveikti užsienio padalinio pelningumą.
3. Paaiškinkite, kaip mokesčių taisyklės įtakoja kapitalo struktūrą užsienio padaliniuose.
4. Paaiškinkite, kaip centralizuota valdymo sistema gali padėti sumažinti transakcijų kainą susijusią su valiutų kurso skirtumų kliūtimis nepadidinant NMK valiutų kurso rizikos.
5. Įsivaizduokite, jog kiekvienas iš padalinių kartu keičia šešias skirtingas valutas. Kiekvienas padalinys žada pats sukurti valiutų kurso prognozę, nes yra įsitikinęs savo prognozės tikslumu. Ar sutinkate su šia filosofija? Paaiškinkite, kodėl.

Klausimai

1. Padiskutuokite, kaip keistūsi mokesčių planavimas multinacionalinėje koorporacijoje, jeigu mokesčiai visose šalyse būtų identiški ir nesikeistų (jūsų atsakymas turi paaiškinti, kodėl mokesčių planavimas yra toks svarbus MNK realybėje).
2. Kokius kompanijos sprendimus veikia mokesčiai? Trumpai paaiškinkite, kaip mokesčiai veikia kiekvieną sprendimą.
3. Kokie yra esminiai mokesčių skirtumai atskirose šalyse?
4. Kokią naudą MNK gali atnešti mokesčių sutartys?
5. Paaiškinkite, kaip transferinių kainų taikymas gali sumažinti MNK mokesčių įsipareigojimus.
6. Trumpai paaiškinkite MNK mokesčių planavimo rolę. Kokios yra dvi pagrindinės jos funkcijos?
7. Paaiškinkite galimus interesų konfliktus tarp padalinio ir centralizuoto valdymo vadovybės.
8. Kaip MNK gali išvengti konflikto tarp padalinio ir centralizuoto valdymo vadovybės?
9. Paaiškinkite, kodėl atsiranda interesų konfliktai tarp atskirų kompanijos departamentų multinacionalinėje koorporacijoje.
10. Kaip MNK gali išvengti konflikto tarp atskirų kompanijos departamentų?

Pavyzdys: Tarptautinė AT&T reorganizacija

AT&T ruošiasi suteikti daugiau autonomijos savo užsienio padaliniams.

Kiekvienas iš padalinių gaus savo CEO tam, jog būtų padidintos pajamos iš užsienio rinkų.

Paruošta: John J. Keller Wall Street Journal.

New York – amerikiečių telefono ir telegrafo kompanija, kovojanti su lėtais augimo tempais JAV, nutarė įkurti padalinius užsienyje, turinčius savo vykdomosios valdžios pareigūnus, tam, kad išnaudotų potencialiai dideles Azijos, Europos ir Lotynų Amerikos rinkas.

Naujieji CEO, vienas iš kurių jau seniau vadovavo Azijos regionui, turės įgaliojimus sukurti vietines organizacijas su atskiromis kainų strategijomis ir netgi ieškoti galimybių potencialiems susijungimams bei bendrų įmonių steigimui, idant paremti bendrą globalią ekspansiją.

AT&T valdybos pirmininkas Robert Allen nebuvo patenkintas lėtu firmos augimu užsienyje, nors šios rinkos žadėjo daug daugiau. Nepaisant ketinimų uždirbti daugiau nei pusę visų AT&T pajamų iš užsienio rinkų, šiandien AT&T pajamos iš šių rinkų tesudaro 24 procentus nuo bendrų 64 milijardų pajamų. Ponas Allen savo tikslą užsibrėžė pasiekti per 10 metų.

Ponas Allen manė jog dabartinė AT&T valdymo struktūra užsienyje yra kliūtis jo tikslui. Ponas Allen sakė savo pavaldiniams: "Mes pradedame kažką nauja, todėl AT&T niekada nebus tokia pat kaip buvo. AT&T bus greitesnė, efektyvesnė ir labiau gebanti išnaudoti užsienio rinkų galimybes".

Nors AT&T JAV verslo augimas tesiekia 5 procentus per metus, Kinijos, kitų Azijos valstybių, Lotynų Amerikos bei Rytų Europos šalys modernizuoja savo archaiškas tekamunikacijas, tuo pačiu žadėdamos didelius užsakymus. Kinija planuoja įsigyti perjungimo mechanizmą už 1.2 milijardo dolerių kiekvienais metais, tris dešimtmečius iš eilės.

AT&T užsienyje dirba apie 54000 darbuotojų. Dauguma jų dirba tradiciniame komunikacinių sistemų ir įrangos sektoriuje, kita dalis dirba NCR kompiuterių sektoriuje. Vadovybė užsienio rinkose yra labai epizodiška ir verslo sprendimai priimami per atskirą centrą įsikūrusį Basking Ridge NJ.

Taigi tikrovėje visi svarbūs sprendimai yra daromi JAV. Visi užsienio pasiūlymai turi prasiskinti kelią per daugybę departamentų tam, kad būtų patvirtinti. Victor Pelson, AT&T globalios veiklos vadovas, sakė: “Tokia biurokratija yra veiksnys atitolinantis mus nuo savo vartotojų, todėl turime pasiekti jog sprendimai būtų priimami vietoje. Tokie yra šiandienos rinkos reikalavimai”.

AT&T yra reliatyvi naujokė užsienio rinkose, kadangi JAV valdžia privertė ją parduoti savo užsienio verslą 1920-taisiais. Šie padaliniai tapo ITT korporacijos nuosavybe. AT&T nebuvo leista susigrąžinti verslo iki 1984 kompanijos iširimo. Tuo tarpu konkurentai, Alcatel-Alsthom (kuri įsigijo ITT) ir Švedų kompanija LM Ericsson, sėkmingai veikė jau keletą dešimtmečių.

Prasidėjus reorganizacijai AT&T pradėjo konsoliduoti savo 39 atstovybes 24-iose šalyse į tris didelius regionus. Azijos regiono atstovybė įsikūrė Hong Konge, Europos regiono atstovybė Briuselyje, ji taip pat rūpinsis Vidurio Rytų ir Afrikos regionais, Lotynų Amerikos atstovybė įsikūrė Coral Gables, Fla.

AT&T vadovu Azijos regionui paskirtas penkiasdešimtmetis Walter Sousa. Anksčiau jis vadovavo Hong Konge įsikūrusiai Astec PLC, taip pat 20 metų dirbo Hewlett-Packard kompanijoje Azijos regione. Kiti vadovai bus paskirti kitų metų pradžioje.

Nauji regionų vadovai bus pilnateisiai, galingos AT&T globalinės veiklos, komandos nariai. Jiems vadovaus ponas Pelson. Komandoje taip pat bus vadovai šiems verslo padaliniams: Komunikacinių sistemų, Tinklo sistemų, Multimedia ir NCR kompanijai.

Neseniai ponas Allen paskyrė William Warwick, žmogų kuris pakeitė negaluojančią Kinijos telefonų industriją, tam kad suformuotų AT&T Kinijos organizaciją.

Ponas Pelson sakė jog Kinijos organizacija turės ypatingą autonomiją naujoje kompanijos struktūroje. Tam, kad pilnai patenkintų Kinijos vyriausybės poreikį telekomunikacijų srityje, Ponas Warwick turės įgaliojimus vadovauti Kinijos verslui nepriklausomai nuo likusio Azijos regiono.

Šaltinis: The Wall Street Journal (December 13, 1993), pp. A3, A4. Atspausdinta leidus The Wall Street Journal. 1993 Dow Jones & Company, Inc.

Klausimai

1. Kodėl AT&T gali turėti naudos iš savo tarptautinės reorganizacijos?
2. Kodėl, jūsų manymu, AT&T konsoliduoja savo užsienio verslą?
3. Kodėl, jūsų manymu, AT&T suteikia Kinijai atskiros rinkos, nepriklausančios nuo Azijos regiono, statusą?

Pavyzdys: Redwing Technologijų Kompanija

“Redwing” technologijų kompanija tai JAV įsikūrusi firma gaminanti aukštų technologijų komponentus. Prieš penkis metus ji įkūrė savo padalinius Kanadoje, Prancūzijoje ir Japonijoje. Padalinių pajamų dolerinė išraiška yra pateikta žemiau:

Dolerinė kasmetinių visų padalinių pajamų vertė (mln. dolerių)

Prieš kiek metų	Kanada	Prancūzija	Japonija
5	20	21	30
4	24	24	32
3	28	24	25
2	32	36	41
1	36	42	46

Kiekvienas padalinys turėjo vienodą kiekį resursų tam, kad sėkmingai vykdytų savo veiklą. Darbo užmokesčio tarifai kiekvienoje šalyje buvo panašūs. Infliacija, ekonomikos augimas bei konkurencijos sąlygos taip pat buvo panašūs. Žemiau yra pateikiama atitinkamų metų valiutos kursai:

Prieš kiek metų	Kanados doleris	Prancūzijos frankas	Japonijos jena
5	0.84	0.10	0.040
4	0.83	0.12	0.043
3	0.81	0.16	0.046
2	0.81	0.20	0.055
1	0.79	0.24	0.064

Visos padalinių uždirbtos pajamos buvo toliau investuojamos, o ne pervedamos į motininę kompaniją.

Susirinko vice-prezidentų komitetas tam, kad įvertinti kiekvieno padalinio veiklos rezultatus per paskutinius penkis metus. Šis įvertinimas turėjo nustatyti kiekvieno padalinio vadovo atlygį bei išsiaiškinti tolimesnių investicijų galimybes. Kadangi valiutų kursai buvo priklausomi nuo daug įvairių faktorių, buvo pasiūlyta ateities valiutos kurso nustatymui naudoti praėjusių kelių metų valiutų kursų vidurkį. Turto departamento atstovas nenumatė nei valiutos kurso kilimo, nei jo nuvertėjimo.

- Naudokite visus įmanomus būdus įvertinti visų padalinių vadovus. Taip pat pasistenkite išsiaiškinti, kuris vadovas savo darbą atliko geriausiai. Pagrįskite savo nuomonę.
- Išsiaiškinkite, kuriam iš padalinių reikalingos papildomos lėšos tam, kad užtikrinti tolimesnį verslo augimą. Darykite prielaidą, jog visų padalinių augimo galimybės yra vienodos. Kur, jūsų manymu, vertėtų investuoti motininės kompanijos lėšas? Pagrįskite savo atsakymą.
- Pakartokite užduotį klausime (b) darydami prielaidą, jog pajamos gaunamos iš motininės kompanijos investicijos į padalinį būtų pervedamos į motininę kompaniją kiekvienais metais. Kaip tai pakeistų jūsų rekomendaciją? Paaiškinkite.
- Galutinis komiteto tikslas buvo išsiaiškinti, ar reiktų atsikratyti vieno iš padalinių. Vienas iš vice-prezidentų pastebėjo, jog sprendžiant pagal pajamų dolerinę vertę Kanados ir Prancūzijos padaliniai yra labai tarpusavyje susiję. Jo pasiūlyta išvada teigė, jog vieną iš šių padalinių reiktų parduoti. Ar jūs sutinkate? Paaiškinkite, kodėl?

Užduotis:

Peržiūrėkite pasirinktos MNK metinį ataskaitą ir išsiaiškinkite, ar ta kompanija yra valdoma centralizuotai ar decentralizuotai.

Ilgalaikis turtas ir įsipareigojimų valdymas

Gandor Co. yra JAV firma, kuri nori sukurti bendrą įmonę su kiniečių firma. Ši firma gamintų ir parduotų video kasetes. Gandor firma investuos 12 milijonų dolerių, kad finansuotų gamybą vykstančią kiniečių firmoje. Pirmus tris metus pusė pelno bus paskirstyta kiniečių firmai, o kita pusė konvertuojama į dolerius ir pervedama į JAV. Kinijos vyriausybė žada įvesti 20 procentų mokesčių Gandor pelnui. Ji patikino, jog grynasis pelnas gali būti konvertuotas į JAV dolerius, santykiu $RM1=0.20$ dolerio, ir pervedtas į JAV kiekvienais metais. Taigi šiuo atveju nėra pajamų mokesčio prie pajamų šaltinio, nes JAV firma sudarė bendrą įmonę su kiniečių firma. Įsivaizduokime, jog netgi po to, kai sumokami mokesčiai Kinijos vyriausybei, papildomai yra mokama 10 procentų mokesčiai JAV vyriausybei. Sakykime, jog po trijų metų veiklos, visas uždirbtas pelnas yra kiniečių firmoje.

Žemiau yra pavaizduotas numatomas bendros JAV ir Kinijos įmonės pelnas:

Metai	Bendros JAV ir Kinijos įmonės pelnas (valiuta RM)
1	RM 60 milijonų
2	RM 80 milijonų
3	RM 100 milijonų

Gandor skolos kaštai apmokestinimą yra 13.8 procento. Firmos nuosavo kapitalo kaštai yra 18 procentų. Darykime prielaidą, jog nustatytas pajamų mokestis firmai yra 30 procentų. Gandor kapitalą sudaro 60 procentų skola ir 40 procentų akcinė nuosavybė. Prie Gandor kapitalo kaštų automatiškai prisideda 4 procentai, susidarantys iš tarptautinių padalinių investicijų kaštų. Tuo tarpu aprašomas projektas yra specifiškai rizikingas. Gandor žada atsižvelgti į rizikos formas apskaičiuojant savo pinigų srautus.

Egzistuoja dvi rizikos formos, dėl kurių Gandor nerimauja. Pirma, tai jog Kinijos vyriausybė gali pakelti pajamų mokestį nuo 20 procentų iki 40 procentų (20 procentų tikimybė). Jeigu taip atsitiks papildomi mokesčių kreditai bus teikiami ir jie padengs, bendros įmonės, JAV vyriausybei skirtus mokesčius (20 procentų tikimybė). Antra, yra tikimybė, jog Kinijos vyriausybė gali apmokestinti į JAV siunčiamą pelną 10 procentų pajamų mokesčiu prie pajamų šaltinio (20 procentų tikimybė). Tokiu atveju Gandor negaus mokesčių kredito, taigi ji turės mokėti 10 procentų pelno mokestį JAV vyriausybei. Darykime prielaidą, jog Kinijos vyriausybė gali koreguoti tik vieną iš dviejų mokesčių, pelno arba pajamų mokestį prie pajamų šaltinio, arba nei vieno.

1. Nustatykite Gandor kapitalo kainą. Taip pat įmonės reikalaujamą pelno normą.
2. Nustatykite tikėtiną Gandor NVP pasiskirstymą. Kapitalo pasiskirstymo analizė turi būti padaryta trimis scenarijais:

Pirmas scenarijus. Remiantis pirminėmis prielaidomis.

Antras scenarijus. Darant prielaidą, jog Kinijos vyriausybė pakelia pelno mokesčio dydį.

Trečiasis scenarijus. Darant prielaidą, jog bus įvestas išlaikymo mokestis.

3. Ar jūs pritariate Gandor sprendimui kurti bendrą JAV ir Kinijos įmonę? Paaiškinkite, kodėl.
4. Koks, jūsų manymu, yra kertinis faktorius, veikiantis bendros įmonės pelną uždirbtą Kinijoje?
5. Ar, jūsų manymu, Gandor turėtų peržiūrėti ir pakeisti kapitalo struktūrą (skolintas ir akcinis) priimant investicijų į bendras įmones sprendimus?
6. Besiruošiant sukurti bendrą įmonę, kai kurie Gandor Co vadovai siūlė kapitalo įsigijimui skolintis Kinijos valiutą, o ne dolerius. Jų argumentacija buvo ta, kad tai gerokai sumažins valiutų kursų svyravimo keliamą riziką. Ar jūs sutinkate su šiuo teiginiu ir kodėl?