

Hoe worden interne transacties bestuurd?

Beschrijving en analyse van een praktijkgeval

Dr. J. van der Meer-Kooistra

FINANCIERING

1 Inleiding

Het onderzoek dat ik heb verricht naar het functioneren van interne verrekenprijssystemen (Van der Meer-Kooistra, 1993), had niet alleen als doel de theoretische inzichten te vergroten, maar was ook nadrukkelijk gericht op het bieden van ondersteuning bij het ontwerpen c.q. herzien van systemen van interne verrekenprijzen in de praktijk. Daar komt nog bij dat voor de theoretische verklaring van empirische verschijnselen kennis van en het begrijpen van de praktijk noodzakelijk zijn. Daarom heb ik naast literatuurstudie veel aandacht besteed aan het onderzoeken van praktijkgevallen.

De opzet van het praktijkonderzoek is in belangrijke mate gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek van theoretische concepten die een verklaring kunnen geven voor de coördinatiewijze van interne transacties.

Het praktijkonderzoek heb ik gericht op grote, internationaal werkzame ondernemingen waarvan het hoofdkantoor (of één van de hoofdkantoren) en verschillende bedrijfsonderdelen in Nederland zijn gevestigd, omdat: (a) deze ondernemingen een gedecentraliseerde, uit verschillende niveaus bestaande organisatiestructuur hebben, waardoor er op verschillende niveaus en tussen verschillende bedrijfsonderdelen interne transacties voorkomen; (b) er sprake is van grensoverschrijdende interne transacties, zodat de invloed van fiscale overwegingen op de coördinatie van interne

transacties kan worden onderzocht; (c) zowel de invloed van het hoofdkantoor als de positie van de leiding van de bij interne transacties betrokken bedrijfsonderdelen kan worden onderzocht; en (d) deze ondernemingen beschikken over een goed ontwikkelde administratie met kennis van en aandacht voor de kwaliteit van de interne berichtgeving, waardoor de invloed van het administratieve proces kan worden onderzocht. Voorts is voor de keuze van de te onderzoeken multinationals rekening gehouden met verschillen in de aard van de activiteiten, omdat dit naar verwachting verschillen in de organisatiecontext (omgeving, waaronder concurrentie en technologische ontwikkelingen, mate van onzekerheid, mate van decentralisatie) tot gevolg heeft. Het onderzoek in de praktijk is verricht bij DSM, Akzo, Unilever en Shell.

In een eerder artikel in dit tijdschrift (Van der Meer-Kooistra, 1994) ben ik uitvoerig ingegaan op de theoretische concepten die de wijze waarop interne transacties worden gecoördineerd, kunnen verklaren. In dit artikel wil ik niet alleen de uitkomsten van het onderzoek van een praktijkgeval beschrijven, maar tevens deze uitkomsten analyseren aan de hand van het verklarende model dat mijn onderzoek heeft opgeleverd (p. 413). Op deze wijze laat ik zien welke kenmerken van een onderneming relevant zijn en welke informatie beschikbaar moet zijn voor het opzetten van een systeem van interne verrekenprijzen of voor het doorlichten van een bestaand systeem.

Dit artikel is als volgt opgezet. Allereerst geef ik in paragraaf 2 aan welke structuur is gebruikt voor de beschrijving van de relevante kenmerken van de onderzochte praktijkgevallen. In paragraaf 3 wordt volgens deze structuur de coördinatie van

Dr. J. van der Meer-Kooistra is verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en belast met onderwijs en onderzoek op de terreinen management en financial accounting.

interne transacties bij Shell Nederland Raffinaderij bv beschreven, waarna in paragraaf 4 een analyse wordt gegeven van deze wijze van coördineren. Het artikel wordt afgesloten met enkele algemene conclusies.

2 Raamwerk voor de beschrijving en analyse van praktijkgevallen

Voor het coördineren van interne transacties moet worden nagedacht over: het wel of niet verplicht stellen van deze transacties, de prijs waartegen en overige voorwaarden waaronder deze transacties worden geleverd, wie beslist over de prijs en overige leveringsvoorwaarden, de informatie die de interne partijen aan elkaar moeten verstrekken, de wijze waarop de afspraken contractueel worden vastgelegd, de administratieve vastlegging van de interne orders, op welke wijze en op welke tijdstippen veranderingen kunnen worden aangebracht in de afspraken, de manier waarop eventuele geschillen tussen de betrokken partijen kunnen worden opgelost en, in geval van grensoverschrijdende transacties, de instemming van de desbetreffende fiscale overheden met de verrekeningswijze van interne transacties. Mijn onderzoek wijst uit dat de beslissingen over deze punten afhangen van verschillende factoren, en dat de aard van deze factoren per onderneming kan verschillen. Vanzelfsprekend zal in de beschrijving en analyse van praktijkgevallen aandacht moeten worden besteed aan deze factoren.

In de eerste plaats zullen we inzicht moeten hebben in de activiteiten van de te onderzoeken onderneming, waarbij we in het bijzonder geïnteresseerd zijn in de aard en omvang van de interne transacties. Omdat dit artikel gaat over de besturing van interne transacties bij Shell Nederland Raffinaderij bv en deze onderneming deel uitmaakt van een groter geheel, moet voorts de plaats van deze onderneming in het grotere geheel worden beschreven.

Belangrijke aspecten zijn voorts wie welke beslissingen mag nemen en op welke wijze bij decentralisatie van bevoegdheden de uitkomsten van de inspanningen van de bedrijfsonderdelen worden gemeten, beoordeeld en beloond.

De wijze waarop de bevoegdheden worden verdeeld, hangt onder meer af van de beschikbaarheid van informatie en van de aard van de investeringen. De beschikbaarheid van informatie over

interne transacties en de transactiecontext wordt mede bepaald door de diversiteit en complexiteit van de activiteiten van de onderneming en door de mate van onzekerheid verbonden aan interne transacties.

Bij de aard van de investeringen gaat het om wel of niet gespecialiseerde investeringen en ook om de vorm van de gespecialiseerdheid. De volgende vormen van gespecialiseerdheid kunnen worden onderscheiden (zie ook Williamson, 1985, p. 55):

- site specificity: van site specificity is sprake als er voordelen zijn verbonden aan het vlakbij elkaar gevestigd zijn van opeenvolgende stadia in de productie;
- human asset specificity: deze vorm van gespecialiseerde investeringen ontstaat door 'learning by doing', waardoor de kennis en kunde van de participanten over specifieke activiteiten, materialen, producten, productieprocessen e.d. toeneemt;
- physical asset specificity: betreft investeringen in materiële activa die speciaal zijn afgestemd op de specifieke wensen van de tegenpartij;
- dedicated assets: dit zijn aanzienlijke investeringen in de productiecapaciteit, die algemeen van aard zijn, en die zijn gedaan ten behoeve van een specifieke tegenpartij;
- marketing asset specificity: betreft gespecialiseerde investeringen in de verkoopfase, zoals investeringen in merknamen en marktconcepten.

De vorm van de gespecialiseerdheid van de investeringen is van invloed op de aard van de relatie tussen de transactiepartijen. Zo kan ook bij een hoge mate van 'physical asset specificity' en/of 'dedicated assets' de continuïteit van een transactierelatie met een externe partij worden gewaarborgd door contractueel afspraken te maken over de drager van het economisch risico van de investeringen in vaste activa. Bij de andere vormen van gespecialiseerdheid is het moeilijker om de continuïteit van een externe relatie te garanderen, zodat een interne relatie dan de voorkeur geniet.

Ook is het nodig inzicht te hebben in de mate van onzekerheid waaraan de interne transacties onderhevig zijn. Mensen reageren verschillend op onzekerheid. Dit hangt mede af van de situatie waarin men verkeert: in hoeverre is men geïnformeerd over de context waarin de transactie

plaatsvindt, welke informatie heeft men over de tegenpartij en over welke informatie beschikt de tegenpartij, welke mogelijkheden zijn er om zich opportunistisch te gedragen en kunnen risico's worden afgeschoven op de tegenpartij?

Om een analyse te kunnen maken van de huidige coördinatiewijze moeten voorts de kenmerken van het vigerende systeem van interne verrekenprijzen worden beschreven.

Samenvattend zal bij de beschrijving van Shell Nederland Raffinaderij bv de volgende structuur worden gehanteerd:

- 1 Plaats van het te onderzoeken bedrijfs onderdeel in het totale concern, beschrijving van de activiteiten en interne transacties;
- 2 Kenmerken van de organisatiecontext: verdeling van bevoegdheden, wijze van beoordelen en belonen, wijze van verwerking en verstrekking van gegevens;
- 3 Kenmerken van de interne transacties: omvang en frequentie, mate van onzekerheid, mate van gespecialiseerdheid;
- 4 Kenmerken van de interne partijen: mate van informatie-asymmetrie, opportunisme, verdeling van risico's en risicohouding;
- 5 Kenmerken van het systeem van interne verrekenprijzen.

3 Beschrijving van de coördinatie van interne transacties bij Shell Nederland Raffinaderij bv

3.1 Shell Nederland Raffinaderij: organisatiestructuur, activiteiten en interne transacties¹

Organisatiestructuur

De Koninklijke/Shell Groep omvat een groep maatschappijen die kunnen worden onderscheiden in werkmaatschappijen en dienstverlenende maatschappijen.

De dienstverlenende maatschappijen zijn ondersteunend voor de gehele Groep als ook voor de afzonderlijke werkmaatschappijen. Shell Nederland bv is de houdstermaatschappij van een aantal tot de Koninklijke/Shell Groep behorende maatschappijen in Nederland, waaronder de werkmaatschappijen Shell Nederland Raffinaderij bv, Shell Nederland Chemie bv en Shell Nederland Verkoopmaatschappij bv. Shell Nederland Raffinaderij is belast met de aankoop van ruwe olie en raffinade-

rijprodukten en met de productie van raffinaderijprodukten. Shell Nederland Verkoopmaatschappij verzorgt de verkoop van raffinaderijprodukten in Nederland. Shell Nederland Chemie produceert en verkoopt chemische produkten.

De Groep streeft doelbewust decentralisatie tussen de centrale kantoren en de werkmaatschappijen na.

De werkmaatschappijen van de Groep zijn te typeren als gedecentraliseerde, zeer onafhankelijk functionerende bedrijfsonderdelen. De werkmaatschappijen besturen hun eigen productie- en verkoopactiviteiten. Voorwaarde is dat deze activiteiten passen binnen de algemene beleidsuitgangspunten. Wat betreft de coördinatie van interne transacties is het aan de werkmaatschappijen om te beslissen over het aangaan van interne transacties en de contractvoorwaarden. Van hogerhand zijn hierover geen regels voorgeschreven.

De organisatiestructuur van Shell Nederland bv is, voor wat betreft de werkmaatschappijen Shell Nederland Chemie, Shell Nederland Verkoop en Shell Nederland Raffinaderij, weergegeven in figuur 1.

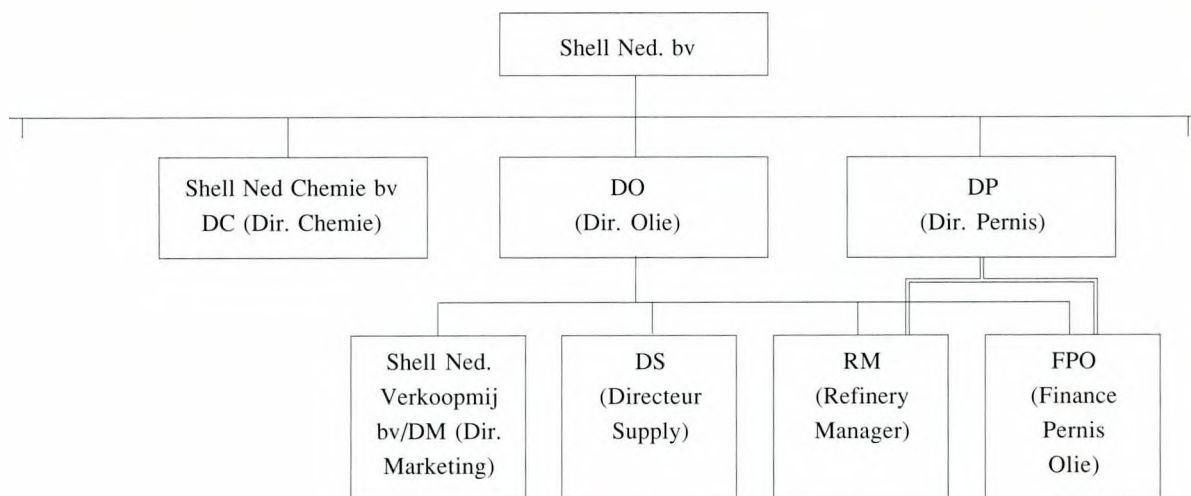
De Directeur Olie is verantwoordelijk voor alle downstream-activiteiten (raffinaderij en verkoop). De Directeur Olie heeft de leiding van het Shell Nederland Olie Team, waarin verder de hoofden van SNV (Directeur Marketing), DS, RM en FPO zitting hebben. De Directeur Pernis is verantwoordelijk voor de site Pernis, omvattende de productie van raffinaderijprodukten en chemische produkten en het facilitaire bedrijf (energie, serviceverlening). RM en FPO rapporteren in directe lijn aan de Directeur Pernis.

Shell Nederland Raffinaderij heeft winstverantwoordelijkheid. De resultaten van Shell Nederland Raffinaderij worden niet nader verdeeld over DS en RM. RM draagt vooral verantwoordelijkheid voor de kosten van het productieproces, terwijl DS vooral verantwoordelijk wordt gehouden voor de opbrengsten. Tussen DS en RM bestaat een nauwe relatie, omdat met de inkoop wordt bepaald wat er beschikbaar zal zijn aan ruwe olie, en de kwaliteit van de beschikbare ruwe olie de instelling van de productie en de kwaliteit van de produkten beïnvloedt.

Activiteiten en interne transacties

Shell Nederland Raffinaderij koopt zo'n 30 à 40 verschillende soorten ruwe olie in en verwerkt

Figuur 1: Organisatiestructuur Shell Nederland bv



DS, RM en FPO vormen samen Shell Nederland Raffinaderij bv

— functionele relatie

deze tot diverse raffinaderijprodukten. Van de ingekochte hoeveelheid ruwe olie is ongeveer 30% afkomstig van Shell-maatschappijen en de rest van derden. Van de totale verkoop van produkten 'af raffinaderij' gaat ruim 60% naar Shell-maatschappijen en worden de overige produkten aan derden verkocht. Ongeveer 20% van de produkten 'af raffinaderij' wordt door Shell Nederland Raffinaderij ingekocht van derden. Van de totale verkoop van produkten 'af raffinaderij' gaat 1/3 deel naar Nederland en is 2/3 deel export. Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie kopen voor 100% raffinaderijprodukten van Shell Nederland Raffinaderij. (De percentages hebben betrekking op de inkoop respectievelijk verkoop in hoeveelheden.)

Van zowel ruwe olie als produkten 'af raffinaderij' worden internationale dagnoteringen bijgehouden. Voor ruwe olie zijn de dagnoteringen verdeeld in groepen: Noordwest-Europa, Amerika, Verre Oosten. Deze internationale noteringen variëren gedurende de dag.

Voor produkten 'af raffinaderij' is er de zogenaamde Platts-notering. Deze notering geeft op grond van de high-low prices van een bepaalde dag een gemiddelde dagnotering voor negen basiskwaliteiten. De prijzen van alle tussenliggende kwaliteiten worden van deze notering afgeleid. De Platts-notering is een onafhankelijke

schatting van de prijzen op de spot-markt per dag.

De inkoop en verkoop van ruwe olie en raffinaderijprodukten geschiedt via twee soorten contracten:

- 1 termijncontracten: koop/verkoop van een vast volume per maand, dat gelijkmatig wordt afgehaald gedurende bijvoorbeeld een jaar, tegen de gemiddelde Platt-notering per maand;
- 2 spot-contracten: koop/verkoop van een eenmalige vaste hoeveelheid tegen een vaste prijs.

De aankoop door de raffinaderij van produkten 'af raffinaderij' van derden is voor 100% spot. Deze aankoop wordt bepaald door de vraag naar deze produkten en de beschikbaarheid van deze produkten af eigen raffinaderij. De verkoop van raffinaderijprodukten (in hoeveelheden gemeten) vindt voor 2/3 deel plaats via termijncontracten en voor 1/3 deel via spot-contracten.

De aankoop van ruwe olie (in hoeveelheden gemeten) geschiedt voor 1/3 deel via termijncontracten en voor 2/3 deel via spot-contracten. Spot-contracten zijn aantrekkelijk uit een oogpunt van flexibiliteit.

3.2 Kenmerken van de organisatiecontext

Verdeling van bevoegdheden

De werkmaatschappijen zijn zeer zelfstandig. De invloed van de centrale leiding van de Groep is

van tweeërlei aard: de centrale leiding benoemt de leiding van de werkmaatschappijen en geeft door middel van enkele algemene beleidsuitgangspunten het kader aan waarbinnen de activiteiten van de werkmaatschappijen moeten passen. Voor Shell Nederland Raffinaderij geldt voorts dat het een onderdeel is van Shell Nederland. Deze houdstermaatschappij vervult een bestuursfunctie voor Shell Nederland Raffinaderij en heeft een algemeen coördinerende en adviserende functie op de gebieden personeel, financiën, omgevingsvraagstukken en public affairs. Op het gebied personeel, bijvoorbeeld, houdt dit in dat Shell Nederland het salarisbeleid coördineert en bevoegd is tot het aantrekken c.q. inkrimpen van personeel.

Shell Nederland Raffinaderij en Shell Nederland Verkoopmaatschappij bepalen zelf hun aan- en verkoopbeleid en productiebeleid voor olie en raffinaderijprodukten. Initiatieven voor researchprogramma's kunnen van de werkmaatschappijen uitgaan. Research en ontwikkeling wordt internationaal aangestuurd en wordt door research-werkmaatschappijen uitgevoerd. Omvangrijke investeringsprojecten moeten door de werkmaatschappijen apart worden aangevraagd en worden ook voor advies voorgelegd aan de centrale leiding van de Groep.

Wijze van beoordelen en belonen

Het Planning, Forecasting and Information System voorziet in de jaarlijkse opstelling van een prognose voor de eerstkomende vijf jaar, waarvan de prognose voor het eerstvolgende jaar het budget vormt van dat jaar. De prognoses worden door de werkmaatschappijen opgesteld, waarbij als basis dient de door de Groep aangegeven grootheden, zoals raffinaderijmarges, valutakoersen, olieprijsbewegingen, economische groei en inflatie. De prognoses per werkmaatschappij en per sector worden op groepsniveau geaggregeerd. De uitkomst van de aggregatie kan eventueel tot bijstellingen leiden en tot aanpassing van de prognoses door de werkmaatschappijen. Het investeringsbudget vormt een onderdeel van de prognose; hierin wordt een schatting gemaakt van de totale investeringen per werkmaatschappij. Voor omvangrijke investeringsprojecten moet daarnaast nog een apart investeringsvoorstel worden opgesteld, dat uiteindelijk voor advies wordt voorgelegd aan de leiding van de Groep. De prognoses worden eventueel tussentijds herzien, als de ontwikkelingen (bijvoorbeeld van de dollarkoers of van de olieprijs) daartoe aanleiding geven.

Maandelijks worden de gerealiseerde gegevens vergeleken met de maandelijkse prognose en de realisatie van de maand van het voorafgaande jaar. Voor Shell Nederland Raffinaderij en Shell Nederland Verkoopmaatschappij worden deze gegevens besproken in het Shell Nederland Olie Team. Deze maandelijkse overzichten worden eveneens aan de directie van Shell Nederland verstrekt. Wereldwijd vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats van de realisatie.

Eén keer per jaar vindt er afdelingsgewijs door het hoofd van de betreffende afdeling een beoordelingsronde van het personeel plaats. Het beloningssysteem berust op een beloning volgens een salarisschalensysteem. In Nederland is er geen rechtstreekse koppeling tussen de beloning en de financiële resultaten van de werkmaatschappijen.

Verwerking en verstrekking van gegevens

De werkmaatschappijen beschikken over een eigen administratie. De administratie van de Supply & Trading-functie van Shell Nederland Raffinaderij verzorgt onder meer de meerjarenbudgettering van Shell Nederland Raffinaderij en Shell Nederland Olie en stelt de maandelijkse management informatie en de kwartaalrapportages op. Alle termijncontracten worden schriftelijk vastgelegd. De spotcontracten worden telefonisch afgesloten en achteraf schriftelijk bevestigd. Dit geldt zowel voor contracten met interne als met externe partijen. Zowel voor interne transacties als voor transacties met derden worden de krediettermijnen in onderling overleg vastgesteld.

De werkmaatschappijen zijn niet verplicht elkaar inzage in de kostengegevens te verstrekken. Wel zullen kostengegevens een rol spelen bij de onderhandelingen over levering van produkten van een kwaliteit die afwijkt van de kwaliteit waarop de internationale marktnoteringen berusten.

Het systeem van interne verrekenprijzen vraagt geen extra administratieve inspanning. De administratie verzorgt de facturering van interne transacties. Het verschil met de facturering van transacties met derden is, dat er geen onderzoek hoeft te worden gedaan naar de aanwezigheid van zekerheden.

3.3 Kenmerken van de interne transacties

Omvang/frequentie van de interne transacties

De omvang van de interne transacties van ruwe olie en raffinaderijprodukten varieert sterk per

werkmaatschappij (van 100% tot enkele procenten interne afname). In alle gevallen zijn het frequente transacties.

Mate van onzekerheid

De olie- en olieproduktenmarkt is een turbulente markt, waarop de internationale politiek veel invloed heeft. De omgeving is complex. Er zijn verschillende concurrenten op de wereldmarkt, de produkten zijn gevoelig voor conjuncturele ontwikkelingen, het produktieproces is kapitaalintensief en de researchuitgaven zijn aanzienlijk. De mate van onzekerheid is derhalve groot. Dit geldt voor de hoeveelheidscomponent en in het bijzonder voor de prijscomponent.

Mate van gespecialiseerdheid van de investeringen

- *Site specificity*: voor Shell Nederland Raffinaderij, Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie is de mate van site specificity hoog. Omdat deze werkmaatschappijen gezamenlijke investeringen hebben op de lokaties Pernis en Moerdijk, kunnen er besparingen worden gerealiseerd op de aankoop-, aanvoer- en opslagkosten. Zowel Shell Nederland Verkoopmaatschappij als Shell Nederland Chemie zijn via pijpleidingen met de raffinaderij verbonden.

- *Human asset specificity*: Shell Nederland Raffinaderij beschikt over eigen know how op een aantal gebieden, zoals: het ontwerpen van (delen van) een raffinaderij, het ontwerpen van veiligheidsconcepten, de specificatie van pompen, het produktiemanagement en het ontwikkelen van nieuwe produkten en produktspecificaties. De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling zijn relatief hoog. Daarnaast wordt ook produktietechnologie van derden gekocht. De investering in menselijke kennis is hoog; er worden veel interne cursussen aangeboden. Het uitgangspunt is dat openvallende plaatsen zo veel mogelijk door eigen mensen worden opgevuld.

- *Physical asset specificity*: voor de interne verkoop van raffinaderijprodukten zijn specifieke investeringen in pijpleidingen, laadfaciliteiten e.d. gedaan. Shell Nederland Chemie en Shell Nederland Verkoopmaatschappij kopen alle raffinaderijprodukten intern. Naast de eigen produktie koopt Shell Nederland Raffinaderij ongeveer 20% (ten opzichte van de totale verkoop in hoeveelheden) van de raffinaderijprodukten van derden. Voor de aankoop (en verkoop) van ruwe olie en raffinade-

rijprodukten heeft Shell Nederland Raffinaderij traders in dienst. De werkmaatschappijen Shell Nederland Chemie en Shell Nederland Verkoopmaatschappij kopen zelf geen raffinaderijprodukten van derden. In dat geval zouden zij ook traders in dienst moeten hebben, hetgeen minder efficiënt zou zijn en ook tot verwarring op de markt zou kunnen leiden.

- *Dedicated assets*: van de raffinaderijprodukten wordt ruim 60% (in hoeveelheden gemeten) aan Shell-maatschappijen verkocht. De investeringen in de raffinaderij zijn derhalve in belangrijke mate bestemd voor interne afname. Van de aankoop van ruwe olie is ongeveer 30% (in hoeveelheden gemeten) afkomstig van Shell-maatschappijen. De investeringen in de 'upstreamsector' (produktie en verkoop van ruwe olie) zijn onafhankelijk van de interne vraag. Het wegvallen van de interne vraag in de 'upstreamsector' zou geen gevolgen hebben voor de prijsvorming op de oliemarkt. De oliemarkt is zeer beweeglijk. Bijvoorbeeld: DS koopt ruwe olie (eventueel van een Shell-maatschappij in de 'upstreamsector'), verkoopt deze olie weer aan een derde tijdens het transport van de olie en kan later deze olie weer opnieuw kopen. Voor de 'upstreamsector' kan de mate van dedicated assets dan ook als gering worden geclassificeerd. Voor de 'downstreamsector' (produktie en verkoop van olieprodukten) is de mate van dedicated assets groter, alhoewel ook de olieproduktenmarkt zeer beweeglijk is en interne transacties ook, zonder noemenswaardige gevolgen voor de prijsvorming, via de markt zouden kunnen lopen.

- *Marketing asset specificity*: Shell heeft specifieke kennis opgebouwd in het ontwikkelen van additieven voor de raffinaderijprodukten. Onder meer met deze kenmerken van de Shell-produkten wordt in de promotie het onderscheid met vergelijkbare produkten van de concurrenten aangegeven. De uitgaven voor marketing-inspanningen zijn aanzienlijk.

Dit geldt met name voor Shell Nederland Verkoopmaatschappij, die onder anderen via benzinestations olieprodukten aan de consument verkoopt. Shell Nederland Verkoopmaatschappij beschikt over 'company owned stations' (onderdeel van Shell Nederland Verkoopmaatschappij) en 'dealer owned stations' (onafhankelijk opererende pompen en oliehandelaren die het Shell-merk voeren). De 'company owned stations' en in belangrijke mate ook de 'dealer owned stations'

(in sommige gevallen mogen zij ook bepaalde produkten van derden kopen, afhankelijk van de contracten die met Shell zijn afgesloten) kopen intern om ervoor te zorgen, dat alleen produkten met de specifieke Shell-kenmerken, waarop de promotie voor een deel is gericht, worden verkocht.

3.4 Kenmerken van de partijen

Mate van informatie-asymmetrie

Met betrekking tot de interne transacties is er tussen de interne partijen nauwelijks informatie-asymmetrie. De partijen zijn vrij in hun keuze van leverancier respectievelijk afnemer en kunnen de aankoop- respectievelijk verkoopbeslissing baseren op algemeen toegankelijke marktinformatie. Als de kwaliteit van de produkten afwijkt van de kwaliteiten waarvoor de marktnoteringen gelden, spelen kostenfactoren een rol in de onderhandelingen.

Ondanks de afwezigheid van een informatieplicht zal Shell Nederland Raffinaderij dan wel kostengegevens overleggen.

Opportunisme

In principe wordt er geen onderscheid gemaakt tussen interne en externe partijen. De prijzen en overige contractvoorwaarden verschillen niet. Alleen als de contractvoorwaarden met interne partijen hetzelfde zijn als die met externe partijen, genieten de interne partijen de voorkeur. De verhouding tussen de interne partijen is commercieel. Door de algemeen toegankelijke marktinformatie, de beweeglijkheid van de markt en de vergelijkbare behandeling van interne en externe partijen is in de relatie nauwelijks kans op opportunisme.

Verdeling van risico's en risicohouding

Zowel voor ruwe olie als voor raffinaderijprodukten gelden de internationale marktnoteringen als grondslag voor de verrekening. Voorts zijn de partijen vrij om intern of extern te kopen dan wel te verkopen. Hierdoor dragen beide interne partijen het marktrisico. De producent van de produkten is bovendien verantwoordelijk voor de efficiëntie van het productieproces en voor de bezetting van de productiecapaciteit. Door het afsluiten van (lange) termijncontracten kunnen zowel de producent als de afnemer meer zekerheid inbouwen met betrekking tot de afname (bezetting

productiecapaciteit) respectievelijk aflevering (zekerheid van aanvoer), terwijl de spotmarkt de mogelijkheid biedt tijdelijke tekorten c.q. overschotten op te vangen. Vanwege de hoge kapitaalintensiteit van het productie-apparaat is de factor bezetting erg belangrijk voor de uitkomsten van Shell Nederland Raffinaderij. Dankzij hoge researchuitgaven worden de efficiëntie van het productieproces en de kwaliteit van de produkten steeds verder verbeterd.

Door de constante behoefte aan olie en raffinaderijprodukten zoveel mogelijk via termijncontracten af te dekken en tijdelijke tekorten of overschotten via de spotmarkt te laten lopen, trachten de Shell-maatschappijen het marktrisico te verminderen. Als de interne partijen dezelfde kenmerken hebben als externe partijen, gaan de interne partijen voor. Door deze handelswijze hebben de interne partijen een grotere zekerheid ten aanzien van de levering van de gewenste hoeveelheid produkten en kwaliteit. De contractvorm met de interne partijen is meestal die van een termijncontract, hetgeen tevens de leveringsbetrouwbaarheid vergroot. Geconcludeerd kan worden dat het streven is gericht op het vermijden van risico's.

3.5 Kenmerken van het systeem van interne verrekenprijzen

Het interne verrekenprijssysteem kan worden getypeerd als een systeem met niet-verplichte interne transacties en een interne verrekenprijs gebaseerd op marktprijzen. De internationale dagnoteringen van ruwe olie en raffinaderijprodukten vormen de grondslag voor de verrekenprijzen van alle transacties, of deze nu intern of extern, binnenlands of buitenlands zijn. Afhankelijk van het soort contract staat de prijs van de interne transacties bij het aangaan van het contract vast (spot-contract), of varieert de prijs gedurende de looptijd van het contract volgens de overeengekomen prijscondities (termijncontract). Het interne verrekenprijssysteem dient zowel management-control als fiscale doelen.

Het uitgangspunt voor de huidige wijze van besturing van interne transacties is: zo commercieel mogelijk. Door interne transacties niet verplicht te stellen en de interne verrekenprijzen te baseren op internationale marktnoteringen, die dagelijks tot stand komen en openbaar zijn, is een mechanisme ingebouwd dat bevordert, dat de Directeur Supply redelijk - maar wel commercieel

- blijft tegenover interne afnemers. Dit is vooral van belang voor werkmaatschappijen die geen eigen raffinaderij hebben (bijvoorbeeld Shell België, dat 2/3 deel van de raffinaderijprodukten van Shell Raffinaderij koopt en 1/3 deel van derden). Met het huidige systeem van interne verrekenprijzen kunnen de werkmaatschappijen zoveel mogelijk zelfstandig functioneren en kunnen ze direct reageren op de markt.

In de termijncontracten worden arbitrage-clausules opgenomen en wordt een onafhankelijke Shell-instantie aangewezen als arbiter. De klachtenprocedure is voor interne en externe klanten hetzelfde. Bij geschillen proberen de partijen er eerst zelf uit te komen. Externe klanten kunnen de geschillen voorleggen aan de rechter, hetgeen ook wel gebeurt. Interne klanten kunnen in principe - de werkmaatschappijen zijn juridisch zelfstandig - ook de rechter inschakelen; dit is echter nog nooit voorgekomen. Bij interne transacties heeft arbitrage tot nu toe niet plaatsgehad. Iedere afnemer, hetzij intern hetzij extern, kan het te leveren produkt bemonsteren. De ervaring is dat externe afnemers de produkten vaker controleren dan de interne afnemers.

Shell-afnemers worden als derden behandeld. Als een afnemer een voor kortere of langere tijd belangrijke afzet heeft, worden met deze strategische klanten kortingen op de prijs overeengekomen. Alleen als de Shell-partij dezelfde kenmerken heeft als de externe partijen, is er voorkeur voor de Shell-partij. Het betreft kenmerken als: prijs, kwaliteit, betalingscondities, prijscondities (op welk moment wordt de prijs vastgesteld, kwalitatieve aspecten van de produkten), aard van de relatie (is de klant bereid een lange-termijncontract aan te gaan) en timing aankoop. Met de interne afnemers worden vooral termijncontracten afgesloten. Termijncontracten bieden meer zekerheid van aanvoer: de afnemer weet zeker, dat hij op de afgesproken tijden de produkten krijgt die hij wil hebben. Spot-contracten zijn incidentele orders, die met name moeten voorzien in het opvullen van het volume. De afnemer is in dat geval afhankelijk van wat op dat moment aanwezig is, en het kan zijn dat de leverbare kwaliteit afwijkt van de gewenste kwaliteit.

Het huidige systeem van interne verrekenprijzen functioneert al sinds medio jaren zeventig. Daarvoor werd een systeem toegepast gebaseerd op kosten-plus. Een dergelijk systeem is alleen mogelijk als de olieprijs vrij constant is. Boven-

dien opereerden de oliemaatschappijen in die tijd veel meer geïntegreerd dan nu. Destijds werden voor de aankoop van ruwe olie hoofdzakelijk termijncontracten afgesloten. Sinds 1973 (oliecrisis) zijn de prijzen sterk gaan fluctueren en zijn er in de keten handelaren tussen gekomen. Hierdoor namen de mogelijkheden voor externe aankoop/verkoop enorm toe en ontstonden er betrouwbare en onafhankelijke marktnoteringen voor de verschillende produkten. Er kwam toen behoefte aan een systeem dat inspeelde op de sterk gewijzigde situatie op de markt. De werkmaatschappijen hebben zelf het initiatief genomen voor invoering van het huidige systeem. De invoering ervan is in overleg geschied met de dienstverlenende maatschappijen.

4 Analyse van de coördinatie van interne transacties bij Shell Raffinaderij bv

Voor alle soorten goederen, of het nu ruwe olie of verschillende raffinaderijprodukten zijn, geldt hetzelfde interne verrekenprijssysteem: de interne transacties zijn niet voorgeschreven en worden afgewikkeld tegen marktprijs. Ruwe olie wordt zowel van Shell-maatschappijen gekocht als van derden. De raffinaderijprodukten worden eveneens zowel aan Shell-maatschappijen verkocht als aan derden. Een deel van de raffinaderijprodukten maakt Shell Nederland Raffinaderij niet zelf, maar wordt ingekocht van derden. Deze externe inkoop is bedoeld voor het opvangen van tijdelijke tekorten. Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie kopen alle benodigde raffinaderijprodukten van Shell Nederland Raffinaderij.

Dagelijks komen er marktnoteringen tot stand voor ruwe olie en olieprodukten, die voor iedereen (wereldwijd) toegankelijk zijn. De prijsnoteringen gelden voor nauwkeurig omschreven kwaliteiten van de produkten. De prijsvorming voor olieprodukten in Rotterdam wordt bepaald door de omvang van de aanvoer en productie in relatie tot de vraag in Noordwest-Europa. Shell is één van de marktpartijen.

De werkmaatschappijen zijn zeer zelfstandig. Door de interne transacties niet te verplichten en af te rekenen tegen de marktprijs dragen alle interne partijen marktrisico.

Maken we voor Shell Nederland Raffinaderij een weging van de beïnvloedende factoren, dan

komen we tot de uitkomsten zoals weergegeven in tabel 1.

Op grond van bovenstaande classificatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de wijze waarop de interne transacties bij Shell Nederland Raffinaderij worden bestuurd. Voor Shell Nederland Raffinaderij gaat het om omvangrijke interne transacties, zowel aan de inkoopkant (ruwe olie) als aan de verkoopkant (raffinaderijproducten). De waarde van de interne transacties is dan ook sterk bepalend voor het resultaat. Voor de Shell-afnemers van raffinaderijproducten is de omvang van de interne afname verschillend. Voor Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie wordt de totale behoefte aan raffinaderijproducten door Shell Nederland Raffinaderij geleverd.

De mate van gespecialiseerdheid van de investeringen is hoog, zowel aan de kant van de productie als aan de kant van de verkoop. Uitzondering hierop is de factor dedicated assets. Doordat de interne transacties ook via de markt zouden kunnen lopen zonder noemenswaardige effecten op de markt, zijn de dedicated assets gering voor de 'upstreamsector' en middelmatig voor de 'downstreamsector'.

De partijen waartussen interne transacties voorkomen, worden geconfronteerd met een grote

mate van onzekerheid door de politieke en conjuncturele gevoeligheid van de markt van ruwe olie en van de markt van raffinaderijproducten. Door de interne transacties hoofdzakelijk via termijncontracten te regelen kunnen zowel de Shell-leverancier als de Shell-afnemers deze onzekerheid verminderen.

Met name als de relatie met de grootste interne afnemers wordt beschouwd, te weten Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie, dan kan het verschil in informatie als gering worden beschouwd. Deels komt dit door de goede toegankelijkheid van marktinformatie (dagelijkse, openbare marktnoteringen) en deels door de organisatorische plaats van de werkmaatschappijen in Shell Nederland (zie paragraaf 3.1). Met name door de samenwerking van Shell Nederland Raffinaderij en Shell Nederland Verkoopmaatschappij in het Shell Nederland Olie Team wordt er veel informatie uitgewisseld. Belangrijke interne afnemers zijn voorts Shell Duitsland en Shell België. Bij investeringsbeslissingen over de raffinagecapaciteit wordt rekening gehouden met de totale afzetmogelijkheden zowel binnen als buiten Nederland. Voor wat betreft de informatie die benodigd is voor het nemen van beslissingen over (interne) transacties is er sprake van een hoge mate van informatie-asymmetrie tussen Shell Nederland Raffinaderij enerzijds en

Tabel 1: Weging van de beïnvloedende factoren voor Shell Nederland Raffinaderij bv (SNR)

<i>Beïnvloedende factoren</i>	<i>Gering</i>	<i>Middelmatig</i>	<i>Hoog</i>
<i>Omvang interne transacties</i>			
SNR			X
interne afnemers	X	X	X
<i>Mate van gespecialiseerdheid investeringen</i>			
site specificity			X
human asset specificity			X
physical asset specificity			X
dedicated assets	X*	X**	
marketing asset specificity			X
<i>Mate van onzekerheid</i>			
SNR			X
interne afnemers			X
<i>Mate van informatie-asymmetrie</i>			
SNR - Koninklijke/ Shell Groep			X
SNR - interne afnemers	X		
* voor de 'upstreamsector'			
** voor de 'downstreamsector'			

de centrale kantoren van de Koninklijke/Shell Groep (in Den Haag en Londen).

De gespecialiseerdheid van de investeringen is hoog. Hierdoor is de continuïteit van de interne transacties voor Shell Nederland Raffinaderij belangrijk. Daar komt nog bij dat het om omvangrijke interne transacties gaat. Deze kenmerken gelden ook voor de werkmaatschappijen Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie en tevens voor sommige Shell-maatschappijen in omliggende landen. Op grond hiervan zou voor raffinaderijprodukten een systeem van interne verrekenprijzen mogen worden verwacht, dat uitgaat van verplichte interne transacties. Het huidige systeem van interne verrekenprijzen schrijft echter interne transacties niet voor. De partijen zijn vrij om intern dan wel extern transacties af te sluiten. De feitelijke situatie is evenwel, dat Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie alle raffinaderijprodukten intern kopen. Deze situatie berust op onderlinge afspraken, die niet schriftelijk zijn vastgelegd. Deze afspraken zijn gebaseerd op (1) vertrouwen in elkaar, (2) extra kosten in geval beide werkmaatschappijen voor de aankoop van raffinaderijprodukten ook traders in dienst zouden moeten hebben en (3) de voordelen verbonden aan de lokatie Pernis. De voordelen verbonden aan de interne transacties zijn klaarblijkelijk zo duidelijk, dat de continuïteit van de interne relatie niet in het geding komt. Daar komt nog bij dat de situatie op de markt zodanig is, dat de interne transacties via de markt kunnen worden afgewikkeld zonder noemenswaardige invloed op de markt. Bovendien moeten we niet vergeten dat Shell Nederland Raffinaderij en Shell Nederland Verkoopmaatschappij samenwerken in het Shell Nederland Olie Team onder leiding van de Directeur Olie, die verantwoordelijk wordt gehouden voor zowel de raffinaderij- als de verkoopactiviteiten. De vraag kan dan ook worden gesteld, wat de Directeur Olie en de directie van Shell Nederland zouden doen als de afnemende werkmaatschappijen Shell Nederland Verkoopmaatschappij en Shell Nederland Chemie zouden besluiten de benodigde raffinaderijprodukten extern te kopen. Zou er dan toch worden getornd aan de grote mate van beslissingsvrijheid van de werkmaatschappijen? Deze vraag kan ook worden gesteld als het gaat om de interne transacties met belangrijke Shell-afnemers buiten Nederland. Bij investeringsbeslissingen inzake de

raffinagecapaciteit wordt met deze afnemers rekening gehouden, waardoor het niet aannemelijk is dat een eventuele beëindiging van deze transactierelatie zonder verdere discussie geaccepteerd zal worden. Ook de hoge investeringen die worden gedaan om de eigen produkten te onderscheiden van die van de concurrenten (ontwikkeling van additieven en het promoten van de merknaam) versterkt het belang van de interne relatie.

Gelet op de aanwezigheid van internationale marktnoteringen en de nauwkeurige afbakening van de diverse kwaliteiten en de grote onzekerheid op de markt van ruwe olie en olieprodukten, mag worden verwacht dat de marktprijs als verrekenprijs wordt gehanteerd. De marktnoteringen zijn voor alle partijen beschikbaar en niet door één van de partijen te beïnvloeden. Hierdoor vergt de werking van het systeem van interne verrekenprijzen nauwelijks extra administratieve inspanning en worden alle partijen geconfronteerd met de onzekerheid van de markt. Geen van de partijen geniet een beschermde (in de zin van met minder risico) positie, waardoor alle partijen de ontwikkelingen op de markt moeten betrekken bij het nemen van beslissingen.

5 Algemene conclusies

In dit artikel is het functioneren van een bestaand systeem van interne verrekenprijzen geëvalueerd. Op grond van deze evaluatie kunnen de volgende algemene conclusies worden getrokken.

- Voor het opzetten c.q. doorlichten van een systeem van interne verrekenprijzen is inzicht nodig in de aard van de beïnvloedende factoren voor het praktijkgeval in kwestie.
- Bij frequente interne transacties is het nodig dat de centrale leiding van een concern zich bezint op de uitgangspunten voor en bevoegdheden ten aanzien van de coördinatie van interne transacties. Bij het toewijzen van bevoegdheden spelen het wel of niet aanwezig zijn van gespecialiseerde investeringen en de vorm van de gespecialiseerdheid een doorslaggevende rol.
- Voorkomen moet worden dat één van de partijen die bij interne transacties zijn betrokken, geen marktrisico hoeft te dragen, waardoor deze partij niet wordt geprikkeld om rekening te houden met de ontwikkelingen op de markt. De kans is groot dat dit ten koste

gaat van de effectiviteit en efficiëntie van de productie van de goederen of diensten van deze partij.

- De bij interne transacties betrokken partijen moeten over de kenmerken van de interne transacties en de transactie-omgeving goed geïnformeerd zijn. Heeft één van de partijen een informatievoorsprong, dan vergroot dit de kans op opportunistisch gedrag van die partij. Derhalve moet aandacht worden besteed aan de wijze van informatieverstrekking en aan de overlegstructuur tussen de betrokken partijen.
- Het systeem van interne verrekenprijzen moet administratief gemakkelijk te onderhouden zijn, omdat de administratie in het kader van interne transacties voortdurend gegevens moet verwerken en informatie moet verschaffen.

L I T E R A T U U R

- Eccles, R.G., (1985), *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts.
- Meer-Kooistra, J. van der, (1993), *Coördineren, Motiveren en Verrekenen: Wisselwerking tussen Omgeving, Onderneming en Mensen*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Meer-Kooistra, J. van der, (1994), De Besturing van Interne Transacties: Een Verrijking van de Theorie van Eccles, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 68, nr. 7/8, juli/ augustus, p. 402-414.
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

N O O T

- 1 De beschrijving van de situatie bij Shell Nederland Raffinaderij bv heeft betrekking op het jaar 1993.