

# İŞLETMELERDE STRATEJİK FAALİYET BÖLÜMLERİ ARASINDA TRANSFER FİYATLANDIRMASI

Yrd.Doc.Dr. Sinan ASLAN\*

## ÖZET

Birçok bölümün yer aldığı büyük işletmelerde, mal ve hizmetlerin bölümler arası transferine oldukça sık rastlanır. Bu süreçte transfer fiyatı, satan bölüm için kar, satın alan bölüm için maliyet unsuru olmaktadır. Bu açıdan bölümlerin karlılığı ve performansları değerlendirilirken, ara mal için belirlenecek transfer fiyatı oldukça önemlidir. Genellikle maliyete dayalı, piyasa fiyatına dayalı, pazarlık fiyatı ve ikili fiyat olmak üzere dört transfer yöntemi yaygın olarak kullanılır. Bu çalışmada, bu yöntemlerin incelenmesi ve karşılaştırılması yapılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Transfer fiyatı, Transfer fiyatlaması problemi.

## ABSTRACT

### TRANSFER PRICING BETWEEN THE STRATEGIC BUSINESS UNITS

Within a large business firm with multiple divisions, goods and services are frequently transferred from one division to another. The transfer price is revenue to the selling division and cost to the buying division. Since both divisions are evaluated on their profitability, the price charged for the intermediate good can be a point of serious contention. There are four generally used methods of setting transfer prices. They are cost based, market based, negotiated and bilateral methods. This study discusses the each of these approaches to the transfer pricing problem.

**Key Words:** Transfer prices, Transfer pricing problem.

\* Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman A.B.D. Öğretim Üyesi

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, küresel rekabetle karşı karşıya olup hızla gelişen teknoloji karşısında piyasada kendi konumlarını, rollerini ve stratejilerini yeniden belirlemek ve yeniden yapılanmak durumundadırlar. Başarılı olabilmek için, işletmeler maliyetleri düşürmeye, verimliliği artırmaya, kaynakları daha iyi kullanmaya çalışmaktadırlar.

Etkili kurumsal yeniden yapılanma sürecinde, bölüm yöneticilerinin daha az zaman ve kaynakla verimli ve karlı kararlar almaları beklenmektedir. Optimum üretim konusunda artan baskı, bölümler arasında bir çatışmaya neden olabilmektedir. Oldukça özerk ve özel bilgi sahibi olan alt bölümler, işletme için zararlı olan bölümler arası çatışmaya ve fonksiyonel olmayan davranışlara yol açmaktadır.

Bölümler arası çatışmanın üretime ve maliyete ilişkin yönü genellikle, malların ve hizmetlerin işletme içi ticaretini ve transfer fiyatlaması konusunu içerir<sup>1</sup>.

Bir işletme içinde mal veya hizmetlerin içsel olarak hangi fiyattan ticaretinin yapılacağı önemli bir karardır. Karar verme, özellikle, satın alma veya üretme kararı ve bağlı bölümlerin performans değerlemesi stratejik ve davranışsal etmenlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda transfer fiyatlaması, stratejik faaliyet birimlerinin yönetimindeki en önemli konulardan birisidir. Bu mekanizma, sadece işletmenin stratejik şartlarını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda pazarlama, yönetim ve finans fonksiyonları arasında koordinasyonu da gerektirmektedir. Transfer fiyatının belirlenmesi çok bölümlü bir işletmenin bölümleri arasındaki ürün transferi için olduğu kadar, çok uluslu işletmelerin vergisel amaçları açısından da önemlidir. Ancak bu

çalışmanın kapsamı, sadece transfer fiyatlaması yöntemlerinin, bölümler arasındaki transferlerde işleyişlerinin incelenmesi ile sınırlandırılmış, vergisel boyutu inceleme dışı tutulmuştur.

## 2. TRANSFER FİYATLAMASI KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

### 2.1. Sorumluluk Muhasebesi ve Transfer Fiyatlandırması

Büyük işletmelerden birçoğu yerinden yönetim yapısını benimsemişlerdir. Bu durumda işletmelerdeki yöneticiler kendi birimleri için karar alma yetkisine sahiptirler. Yerinden yönetim, profesyonel bilgi ve yöneticilerin beceri avantajlarını kullanarak tepe yönetimin günlük olayları kontrol etme mekanizmasını ortadan kaldırır, olayların daha hızlı kontrol altına alınmasını sağlar. Yerinden yönetim sistemi ile çalışan bir işletmenin etkin olarak faaliyetlerini sürdürmesindeki en büyük zorluk işletmedeki yetkili yöneticiler arasında hedef birliğine ulaşabilmektir.

Amaca ulaşabilmek için işletme yöneticilerinin davranışları, tepe yönetiminin amacına yönelik olmalıdır. Yöneticilerin sadece işletmenin hedeflerini belirlemeleri yeterli değildir, bu amaçlara ulaşabilmek için alt birimdeki çalışanları olumlu yönde motive etmeleri de gerekmektedir. İşletme muhasebecisi sorumluluk muhasebe sistemini oluştururken bu motivasyonu o bölümün yöneticilerine de verebilmelidir. Sorumluluk muhasebesinin işlevini çok iyi yerine getirdiğine karar verebilmek için eldeki tek ölçü, sistemin yönetici gayretine ne kadar hizmet ettiği ile anlaşılır<sup>2</sup>.

Hedef birliğine ulaşabilmek için hedefe yönelik yönetimle şirketin genel hedefinin yaklaşımları olarak birbiriyle tutarlı olması gerekir. Bu düşünce doğrultusunda, yöneticilerin asıl görevi, hedefe ulaşmak için gerekli olanları saptama

1 SPICER, B.H., "Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process", Accounting, Organizations and Society, No:13, 1988, s.303.

2 LAV, Amy, Accounting, McGraw-Hill Primis, Second Edition, USA, 1994, s.576.

maktır<sup>3</sup>. Bu hedefler genelde finansal ya da diğer kantitatif terimlerle belirtilir ve bu hedeflere ulaşılması için gösterilen performans değerlendirmek için sorumluluk muhasebesi sistemi kullanılır

Bir işletme başlangıçta küçük çaplı olarak hayata geçtiğinde işletmenin genel müdürü, faaliyetleri resmi olmayan sorumluluk muhasebesi sistemi ile kontrol eder. İşletme büyüdükçe, yöneticiler kontrolü sağlıklı yapabilmek için yönetsel muhasebe bilgilerini de içeren daha kesin bilgilere ihtiyaç duyarlar. Böylece özerk karar verme yetkileri önemli hale gelir, yetki ihtiyacı eğilimi artar ve sonuç olarak maliyet, kar ve yatırım merkezlerini yönetim muhasebecileri belirleyerek ve her alt birim için uygun performans ölçütleri geliştirilerek sorumluluk muhasebesi sistemi oluşturulur<sup>4</sup>.

Kar merkezleri ya da yatırım merkezlerinde performans ölçümü sorumluluk merkezleri arası ürün ve hizmet transferi ile daha fazla karışık bir hal alır Bir bölümün diğer bir bölüme mal veya hizmet satmasının karşılığındaki bedele transfer fiyatı denir Bu fiyat satan tarafın da, satın alan tarafın da kar ölçümünü etkiler. Yüksek bir transfer fiyatı satan birim için yüksek kar demek olup, satın alan birimin karını düşürür. Düşük transfer fiyatı söz konusu olduğunda bu durumun tam tersi meydana gelir. Transfer fiyatı, satıcı ve alıcı konumundaki bölümlerin karlarını etkilediği için sorumluluk merkezlerinin performans değerlendirmelerinde de etkilidir<sup>5</sup>.

## 2.2. Transfer Fiyatlandırmasının Etkileri

Transfer fiyatlaması, transfer işlemine konu olan bölümleri ve tüm işletmeyi etkile-

mektedir. Bu etkiler; bölümlerin performansları, işletmenin karlılığı ve bölümlerin özerkliği üzerinde görülmektedir<sup>6</sup>.

**Performans Ölçütleri Üzerine Olan Etkiler:** Ara ürün için belirlenen fiyat, satın alma bölümünün maliyetlerini, satış bölümünün ise gelirlerini etkilemektedir. Böylece iki bölümün karlılığı da transfer fiyatlamasından etkilenmektedir. İki bölümün de kar bazlı performans ölçütleri etkilendiği için transfer fiyatlaması oldukça hassas bir konu haline gelebilmektedir.

**İşletme Genelindeki Karlara Olan Etkisi:** Transfer fiyatlamasının sıfır etkisi olsa da işletmenin kazandığı kar düzeyini ve bölümlerin davranışlarını etkileyerek değiştirebilir. Özerk çalışan bölümler karlıklarını artıran yüksek transfer fiyatları belirleyebilirler ancak bu işletme genelindeki karlılığı ters yönde etkileyebilmektedir. Örneğin satın alan bölüm tarafından karar verilen bir fiyat, satan bölümün nihai fiyatını etkileyebilmektedir. Satın alma bölüm yöneticisinin alımına karar verdiği ürün fiyatı işletmenin genel karlılığını sağlayacak üretim ve satış fiyatına ulaşmasını engelleyebilir veya sağlamayabilir. Bazı durumlarda ise satın alma bölümü ürünü dışarıdaki bir üçüncü şahıstan almayı tercih edebilir. Gerçekte ise ürünü işletme içinde üretmek daha ucuza mal olabilmektedir. Örneğin Bölüm A 24 dolara mal olan parça için 30 dolarlık bir transfer fiyatlaması belirlediğinde, eğer Bölüm B bu ürünü dışardan 28 dolara bulabiliyorsa, bu ürünü Bölüm A'dan satın almak istemeyecektir. Bölüm B, 2 dolarlık bir maliyet tasarrufu sağlayacaktır. Ancak Bölüm A'nın dış satışlarının iç satışlarıyla yer değiştirmeyeceği düşünülürse, işletme parça başına 4 dolar zarar edecektir (28 dolar dış maliyet – 24 dolar iç maliyet). Bu sonuç işletme genelindeki masrafı artıracaktır. Bu nedenle transfer fiyatlamasının

3 YALKIN, Yüksel Koç, Genel Muhasebe, Gözden Geçirilmiş 11. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 1988, s.4.

4 USLU, Selçuk, Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi, A.İ.T.İ.A. Yayını No:118, Ankara, 1982, s.18-19.

5 SEVGİNER, A.Sait, HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, Yönetim Muhasebesi, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları 1993/458-691,3. Baskı, İstanbul 1993, s.401.

6 HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M., Management Accounting, South-Western Publishing Co., 3rd Edition, Cincinnati Ohio, 1994, s.840-841.

ayarlaması işletmenin karlılığını etkilemekte kritik bir konu olabilmektedir.

**Bölümlerin Özerkliği Üzerindeki Etkisi:** Transfer fiyatlaması kararları işletmenin genel karlılığını etkilediği için tepe yönetim genellikle istenen fiyatların uygulanmasına müdahale edecektir. Eğer bu tip müdahaleler çok sık rastlanan bir uygulama haline gelirse işletme, yerinden yönetim modelini etkin bir şekilde uygulamaktan uzaklaşır. Yerinden yönetimin avantajlarına inanılıyorsa, bu tür müdahaleler işletme için faydadan çok zarar getirir. Organizasyonlar maliyetlerine nazaran faydaları daha yüksek olduğu için yerinden yönetimi seçerler. Yerinden yönetimin en önemli sakıncası ise bölüm yöneticilerinin optimal olmayan davranışlarıdır.

**Bir transfer fiyatlaması sistemi üç amaca hizmet eder:** Doğru performans değerlemesi, hedef uyumluluğu ve bölümsel özerkliğin korunması<sup>7</sup>. Doğru performans değerlemesi, hiçbir bölüm yöneticisinin diğerinin zararından faydalanmaması anlamındadır. Hedef uyumu demek; bölüm yöneticilerinin işletme genelinde karlılığı artıracak yönde hareket etmeleri demektir. Özerklik ise, merkezi yönetimin bölüm yöneticilerinin aldıkları karara karışmamalarını ifade etmektedir. Transfer fiyatlaması sorunu bu üç amaca aynı anda hizmet etmek durumundadır.

### 2.3. Transfer Fiyatlaması Düzenlemeleri

Her ne kadar, merkezi yönetimin transfer fiyatlamalarına direkt müdahalesi istenmese de, bazı genel kuralların oturtulması tamamen faydalıdır. Genel bir kural olarak, fırsat maliyeti yaklaşımı çoğu transfer fiyatlaması sorununu tanımlamada kullanılabilir. Bazı özel durumlarda bu ilke, performans değerlemesi, hedef uyumu ve özerklik gibi hedeflerle de kıyaslanabilmektedir. Transfer fiyatı belirlenirken tepe yönetimin amacı transfer olayına karışan bölüm yöneticile-

rini hedef birliğine teşvik etmektir. Hedef birliğini sağlamak için gerekli olan kural aşağıda belirtilmiştir<sup>8</sup>.

$$\begin{array}{lcl} \text{Transfer fiyatı} = & \text{Transfer nedeniyle} & \text{transfer nedeniyle her birim} \\ & \text{katılan birim} & + \text{malın firmaya} \\ & \text{Başına maliyet} & \text{fırsat maliyeti} \end{array}$$

Genel kurala göre transfer fiyatı iki maliyetin toplamı olarak belirlenir. İlk kavram bölüm tarafından transfer edilen mal veya hizmetler için yapılan ve ödenmiş masrafları temsil eder. Ödenmiş masraflar mal veya hizmetin değişken maliyetlerini ve sadece transfer sonucu yapılmış masrafları içerir. Genel transfer fiyatlandırma kuralında yer alan ikinci kavram ise transferden dolayı işletmenin bütün olarak fırsat maliyetidir. Fırsat maliyeti belli bir karar sonucu vazgeçilen gelir olarak tanımlanmaktadır<sup>9</sup>.

İşletmelerin bölümler arası transfer sonucu oluşan fırsat maliyetleri dışarıya satılan mal miktarına bağlıdır. Bu etkileşim sayesinde mal transferlerinden doğan fırsat maliyetleri doğru şekilde hesaplanabilir. Mal transferinden doğan fırsat maliyetini hesaplarken oluşan zorluklar ise; transfer edilen mal ya da hizmetin tek olmasına, transfer edilen malı üretebilmek için özel ekipmanlara yatırım yapılması ihtiyacına ve transfer edilen ürünlerin birbirleriyle bağlantılarına bağlıdır. Örneğin, satın alma departmanı için üretim departmanının üretim yaparken aynı zamanda ürün tasarımı hizmeti de verebilir. Üretici departmanın birbirine bağlı çıktılarının fırsat maliyeti nedir? Bu gibi durumlarda fırsat maliyeti ayırımı yapmak oldukça zordur.

### 2.4. Transfer Fiyatlandırması Amacı

Transfer fiyatlamasının amacı; yöneticileri motive etmek, yöneticilerin işletme amaçları için uygun kararlar almasını sağlamak ve yöneticilerin adil ödüllendirilmesini sağlamaktır<sup>10</sup>.

7 RONEN, Joshua, McKINNEY, George, "Transfer Pricing for Divisional Autonomy", Journal of Accounting Research, Spring, 1970, s.100-101

8 LAV, a.g.e., 1994, s.576.

9 AKDOĞAN, Nalan, Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, İstanbul Serbest Muhasebeciler Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul, 1998, s.16.

10 HANSEN, R., MOWEN, M., a.g.e., s.841.

Bu amaçları sağlamak için transfer fiyatlaması işletmenin stratejik amaçlarını da gözlemelidir. Örneğin, transfer fiyatlamasının stratejik şartı, çok uluslu işletmelerde yerel ve uluslararası vergileri minimize etmektir. Nispeten yüksek vergi oranlarının olduğu bir ülkeye yüksek transfer fiyatı uygulanması İşletmenin toplam vergi yükümlülüğünü düşürebilir. Bunu yaparak vergi oranının yüksek olduğu ülkedeki birim maliyetini artırır gelirini ve böylece vergi yükümlülüğünü düşürür. Yüksek karların transfer fiyatlaması yoluyla vergi oranlarının düşük olduğu ülkede oluşması sağlanır<sup>11</sup>

Transfer fiyatlamasının diğer bir amacı stratejik gelişmeyi gözetmesidir. Faaliyet bölümüne yüksek transfer fiyatlarının uygulanması bölümü dışarıdan ürün almaya iter, bundaki amaç ise üreticinin kalitesi veya yeni bir iş ilişkisi yaratmak olabilir. Ayrıca, bu durum zayıf bir bölümün gelişmesine veya dışarıya satış yapmasına imkan da tanır

### 3. TRANSFER FİYATLANDIRMASI YÖNTEMLERİ

Transfer fiyatının belirlenmesinde temel olarak 4 yöntem vardır: maliyet yöntemi, piyasa fiyatı yöntemi, pazarlık fiyatı yöntemi ve ikili fiyat yöntemi. Her birinin avantajları ve eksik yönleri olup hangi yöntemin seçileceği işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişir<sup>12</sup>.

#### 3.1. Maliyet Temeline Dayalı Transfer Fiyatlandırması

Bir çok işletme, ara mal transferi sağlayan bölüme herhangi bir kar ödemeyi ihmal ederek, maliyet temeline göre transfer fiyatını belirler. Bu şekilde hesaplanan bir transfer fiyatı, sadece değişken maliyete dayandırılacağı gibi, sabit maliyetleri de dikkate alarak tam maliyete de dayandırılabilir Transfer fiyatının belirlenmesinde maliyet yöntemi kullanılmasının nispeten kolay olmasına rağmen, bazı önemli

eksiklikleri de bulunmaktadır Bu eksikler aşağıda bir örnek üzerinde görülmektedir

**ÖRNEK:** Makine imalatı yapan bir işletmede "X" parçası üretimi yapan A bölümü, bu ürününü dış piyasada bir çok tüketiciye satmaktadır X parçasının değişken maliyeti 12 \$, satış fiyatı ise 20 \$'dır Her bir birim, 1 saatlik direkt işçilik saati gerektirmekte olup bölümün üretim kapasitesi 50.000 birimdir.

Ayrıca işletmede yeni bir motor üretimi geliştiren ve bu ürün için özel bir "y" parçasına gereksinimi olan bir B Bölümü mevcuttur. Gerekli "y" parçasını temin edebilmek için B Bölümünün iki alternatifi vardır:

i- "y" parçası, dış piyasada birimi 15\$'dan olmak üzere yılda 50.000 birim satın alınabilir

ii- "y" parçası, A Bölümü tarafından üretilerek B'ye transfer edilebilir. Ancak bu durumda A Bölümünün önceki "X" parçasının üretimini bırakması, tüm kapasitesini yeni "y" parçası için kullanması gerekmektedir Bir birim "y" üretimi de, önceki "X" üretimi gibi 1 saatlik direkt işçilik saatini gerektirirken, birim başına değişken maliyeti 10\$ olmaktadır.

Ayrıca her birim motor üretiminde "y" parçasının dışında diğer girdiler için 25\$'lık değişken maliyet ödenmekte ve nihai olarak 60\$'a satılmaktadır

Bu şartlar altında A Bölümünün önceki "X" üretiminden vazgeçip, "y" üretimine başlaması ya da B Bölümünün "y" parçasını dış piyasadan temin etmesi seçenekleri değerlendirilmelidir.

Öncelikle; B Bölümünün "y" parçasını birimi 15\$'dan dış piyasadan temin etme kararı verdiği varsayalım. A Bölümü önceki üretimine ve satışına devam etmektedir. Bu kararın A ve B Bölümleri ile tüm işletme üzerindeki etkisi Tab-

11 CHAN, K.Hung; Lo, Agnes W.Y., "The Influence of Management Perception of Environmental Variables on the Choice of International Transfer Pricing Methods", The International Journal of Accounting, xx(2004), www.sciencedirect.com, Article in Press, s.16.

12 EMMANUEL, R. Clive; MEHAFDI, Messaoud, Transfer Pricing, Academic Press Ltd., London, 1994, s.137-140.

lo 1 de görülmektedir. Buna göre, her bölüm pozitif bir kar marjına sahip olurken, tüm işletme bazında toplam kar marjı yıllık 1.400.000\$ olmaktadır

İkinci alternatif olarak; B Bölümünün "y" parçasını A Bölümünden transfer ettiği ve A Bölümünün değişken maliyeti olan 10\$ transfer maliyet ödediği, A Bölümünün de önceki "X" parçası üretiminden vazgeçtiği varsayalım. Yüzeysel olarak bakıldığında bu kararın avantajlı görüldüğü söylenebilir. Çünkü "X"nin değişken maliyeti 12\$ iken "y"nin 10\$ olmakta, "y"nin dış piyasadan temininde ise 15\$ ödenmesi gerekmektedir. Ancak Tablo 1 incelendiğinde ve dipnottaki bilgiler değerlendirildiğinde, işletmenin yıllık 150.000\$ kar marjı kaybına uğradığı dikkati çekmektedir

**Tablo 1: Maliyet Yöntemine Göre Transfer Fiyatlaması**

**Alternatif 1:** B Bölümü "y" parçasını dış piyasadan 15\$'a satın alır

A Bölümü önceki "X" parçası üretimine devam eder.

	Yıllık 50.000 birim		
	A Bölümü	B Bölümü	İşletme
Satışlar (x fiyatı:20\$, motor satışı:60\$)	1.000.000\$	3.000.000\$	4.000.000\$
Değişken maliyetler (x:12\$, motor:40\$*)	<u>600.000\$</u>	<u>2.000.000\$</u>	<u>2.600.000\$</u>
Kar marjı	<u>400.000\$</u>	<u>1.000.000\$</u>	<u>1.400.000\$</u>

**Alternatif 2:** B Bölümü "y" parçasını A bölümünden 10\$'lık transfer fiyatı ile satın alır (ABölümünün "y" parçası değişken maliyeti ile). A Bölümü, önceki "X" parçası üretiminden vazgeçer

	Yıllık 50.000 birim		
	A Bölümü	B Bölümü	İşletme
Satışlar (y fiyatı:10\$, motor satışı:60\$)	500.000\$	3.000.000\$	3.000.000\$***
Değişken maliyetler (y:10\$, motor:35\$**)	<u>500.000\$</u>	<u>1.750.000\$</u>	<u>1.750.000\$***</u>
Kar marjı	0	<u>1.250.000\$</u>	<u>1.250.000\$</u>

2. Alternatifin kabulü ile kar marjı azalışı

150.000\$

\* "y"nin dış piyasa fiyatı 15\$ + motorun diğer değişken maliyeti 25\$ = 40\$

\*\* "y"nin iç transfer fiyatı 10\$ + motorun diğer değişken maliyeti 25\$ = 35\$

\*\*\* İşletme içi satışlardan sağlanan 500.000\$ hariç tutulur.

Bu örnekten de görüldüğü gibi maliyete dayalı transfer fiyatlamasının önemli eksiklikleri vardır. Öncelikle bu yöntem, bir işletmede fonksiyonel olmayan karar alınmasına yol açabilir Çünkü bu

yöntem, transferin bölümler arasında yapılıp yapılmaması durumunu yöneticiye açıklayacak bir mekanizma sağlayamaz. Yukarıdaki örnekte A Bölümünün, "X" parçası üretimini dış piyasaya satmaya devam etmesi, B Bölümünün de "y" parçasını dış piyasadan temin etmesi en rasyonel karar olmaktadır. Ancak, çok sayıda ara malın üretildiği, bir çok bölümün yer aldığı işletmelerde doğru kararın alınması daha karmaşık ve güçtür.

Maliyet temeline dayalı transfer fiyatlaması yönteminin bir başka eksik yönü ise, maliyetlerin kontrol altına alınması için herhangi bir çabaya gerek olmamasıdır. Bölümler transfer noktasında rekabetle karşılaşmadığı sürece, etkin olmayan üretim yapılarına devam etmektedirler. Bu eksik yönlerine rağmen maliyet yaklaşımı transfer fiyatlamasında yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>13</sup>.

Maliyet temeline dayalı transfer fiyatlandırmasında;

- Standart maliyet – gerçek maliyet
  - Değişken maliyet – tam maliyet ve
  - Kar marjı
- Ölçütleri arasında seçim yapılır

### 3.1.1. Standart Maliyet - Gerçek Maliyet

Gerçek maliyet yönteminde, işletmede ara mal transferi yapan bölümün direkt ve endirekt tüm genel giderleri, transfer edilecek ara malın maliyeti ile ilişkilendirilir. Bu yöntemde, bölüm yöneticilerinin transfer fiyatını belirleme özerklikleri söz konusu değildir, transfer fiyatları da merkezden belirlenir. Genellikle, bu yaklaşım bölümler arası transferlerin az olduğu işletmelerde kullanılan bir tekniktir.

Bu sistem, gerçek maliyetleri tam olarak gösterse de; bölümler arası performans değerlendirmesine izin vermemesi ve nihai ürün elde

edilene kadar transfer fiyatlarının belirlenmesine imkan vermemesi nedeniyle gerçek hayatta nadiren kullanılan bir tekniktir.

Standart maliyet, maliyet temelli bir teknik olarak en çok kullanılan bir ölçüttür. Gerçek maliyet yaklaşımı işletme içi transfer yapan bölümün verimsiz çalışmasına neden olabilirken, standart maliyet, verimlilik hedeflerine ulaşılmasına imkan verir. Çünkü gerçekleşen maliyette söz konusu bölüm, maliyetin tamamını diğer bölümlere aktararak maliyet kontrolünden kaçınabilir. Standart maliyetin kullanılmasında ise, transfer öncesinde maliyetlerin doğru olarak tahmin edilmesi gerekir.

Ayrıca standart maliyet yaklaşımında, ürün tamamlanmadan önce transfer fiyatını belirlemek mümkün olduğundan, karar alma aşamasında transfer fiyatı her zaman dikkate alınır. Bu olumlu yönleri nedeniyle standart maliyet kullanımı, gerçek maliyet kullanımına tercih edilir<sup>14</sup>.

### 3.1.2. Değişken Maliyet – Tam Maliyet

Öte yandan değişken maliyet – tam maliyet karşılaştırması yapıldığında, uygulamada işletmelerin transfer fiyatlaması yaparken genellikle tam maliyeti bir ölçüt olarak kullandıkları görülür<sup>15</sup>. Ancak bu yöntem her zaman rasyonel kararların alınmasını sağlamayabilir. Özellikle işletme içinde ara mal transferi yapan bölüm atıl kapasitede çalışmaktaysa değişken maliyete göre transfer fiyatını belirlemesi karlılığını arttırabilir. Özellikle transferi yapılan ara malın dış piyasasının bulunmaması, satış yapan bölümün atıl kapasitede olması durumunda değişken maliyet, ara malın marjinal maliyetine eşit olur. Marjinal maliyet, söz konusu malın üretimindeki bir birimlik değişimin, toplam maliyette meydana getirdiği değişiktir. Bu açıdan marjinal maliyetin ya da ona eşit olan değişken maliyetin kullanılması amaca uygundur<sup>16</sup>.

13 HANSEN, MOWEN, a.g.e., s.850-851.

14 HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., Introduction of Management Accounting, Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, 1987, s.307.

15 KAPLAN, E.S., ATKINSON, A.A., Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice-Hall Upper saddle River, 1998, s.454.

16 GOX, Robert F., Strategic Transfer Pricing, Absorption Costing and Observability, Management Accounting Research, No:11, 2000, s.344-345.

### 3.1.3. Kar Marjı

Kar marjı yaklaşımında ise; maliyet temeline dayalı transfer fiyatına kar marjının eklenmesi söz konusudur. Satış fiyatından değişken maliyetin çıkarılması ile elde edilen kar marjı, transfer edilen ara malı alan ve satan bölümler arasında dağıtılır. Bu dağıtımın sistematik olarak yapılmasıyla, bölüm yöneticileri arasındaki transfer fiyatı anlaşmazlıkları da giderilmiş olur<sup>17</sup>.

Kar marjı dağıtımına bir örnek vermek gerekirse; işletmede A Bölümünün ürettiği ürünün satış fiyatı 30\$, birim başına değişken maliyeti ise 14\$ olsun. Bu değişken maliyetlerin 10\$'lık kısmı ürünü üreten ve transfer eden A Bölümüne, 4\$'lık kısmın ise ürünü satın alan B Bölümüne düştüğü varsayalım. Bu durumda, kar marjı  $(30-14=)$  16\$'dır. Kar marjının satış bölümüne isabet eden kısmı  $((10/14) \times 16) = 11.36\$$ 'dır. Alış bölümüne isabet eden kar marjı ise;  $(16 - 11.36) = 4.64\$$ 'dır. Buna göre A Bölümünün bu ürünü transfer fiyatı  $(11.36 + 14) = 25.36\$$  olmaktadır.

Kar marjı paylaşımında; maliyete normal kar payı eklenmesi ve maliyete katma değer eklenmesi yöntemleri söz konusudur. Maliyete normal kar payı eklenmesi yönteminde transfer edilecek ara malın değişken maliyetine piyasa koşullarına uygun normal bir kar payı eklenir. Kar payının yüksek tutulması durumunda alıcı bölümün dış piyasadan ara malı temin etmesi ihtimali vardır. Bu nedenle kar payının dış piyasa dikkate alınarak belirlenmesi gerekir.

Bu yöntem pazarlık transfer fiyatlaması tekniğini açıklamakta kullanılır. Bazı durumlarda ise bu model pazarlığın sonucu da olabilir. Ancak tüm pazarlık yapılmış transfer fiyatlamalarının gösterilmesinde tam maliyet artı kar marjı modelini kullanmak mümkün değildir.

Maliyete katma değer eklenmesi yönteminde ise;

nihaî malın değişken maliyete göre belirlenen katma değeri, her bölüme değişken maliyet oranlarına göre dağıtılarak, transfer konusu malın değişken maliyetine eklenir. Bu yöntemin bölümlerin verimliliklerini artırıcı etkisi olacağı açıktır<sup>18</sup>.

Maliyete normal kar payı eklenmesi yönteminde bölümler giderlerini kontrol altına alma gereği duymadıklarından adil bir kar payı tespiti mümkün olmaz. Oysa ki maliyete katma değer eklenmesi yöntemi bölümlerin performansını belirlemede sağlıklı bir göstere olup, adil bir transfer fiyatı oluşmasına imkan verir<sup>19</sup>.

Ayrıca maliyete katma değer eklenmesi yöntemi, bölümlerin maliyet merkezli amaçtan, kar merkezli amaca dönüşmelerini sağlar. Aslında bu yöntem, maliyet ve kar merkezli amaçla birlikte uygulandığında bölümler arası işbirliğini ve bölümlerin nihai aşamaya kadar birlikte hareket etmelerini teşvik eder. Her bölümün maliyeti bir değerini ve nihayet tüm işletmeyi ilgilendirdiğinden bölümler arası işbirliği kaçınılmazdır.

## 3.2. Piyasa Fiyatı

### 3.2.1. Genel Durum

Eğer ara ürün için bir dış piyasa söz konusu ise, ve bu dış piyasa tam rekabet koşullarında çalışıyorsa, doğru transfer fiyatı yöntemi piyasa fiyatı olmaktadır. Böyle bir durumda bölüm yöneticilerinin kararları bölüm karlılığını aynı anda artıracak, bir bölüm, bir değerinin zararından faydalanamayacak ve bu çerçevede merkezi yönetim duruma müdahale etme eğiliminde olmayacaktır.

Rekabetçi piyasa koşullarında piyasa fiyatı, genellikle transfer fiyatlaması sorununa en iyi yaklaşım olarak kabul edilir. Bunun nedeni, bir işletmenin bir çok bölümünde kara dayalı performans değerlemesinin sağlıklı olarak yapı-

17 GÜRSOY, Cudi Tuncer, Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta, İstanbul, Eylül 1995, s.766.

18 BRANDON, Charles H., DRTINA, Ralph E., Management Accounting, The McGraw-Hill, USA, 1997, s.810.

19 VAYSMAN, Igor, "A Model of Cost-Based Transfer Pricing", Review of Accounting Studies 1, 1996, 73-108.



labilmesi ve piyasa fiyatının da kar merkezi fikrine tam uymasındır Bölümler arası ürün transferi yapılması gerektiğinde, piyasa fiyatı yaklaşımı, yöneticilerin karar almalarına da yardımcı olur<sup>20</sup>.

Piyasa fiyatı yaklaşımı, bölüm yöneticilerinin karar almada yeterli bağımsızlığa sahip olduğu ve böylece, her bölümün bağımsız sorumluluğu olan nihai faaliyetleri yürüttüğü yerinden yönetim yapılarına daha uygun bir transfer fiyatlaması yöntemidir Bu yöntemde transfer fiyatları cari piyasa koşullarını yansıttığı için, bölümlere ilişkin faaliyet sonuçlarının performans değerlendirmesine uygun bir ortam sağlanmış olur. Bu tür işletmeler, kar merkezlerini bağımsız bölümler olarak görürler<sup>21</sup>.

Piyasa fiyatı yönteminde işletme içinde transfer edilen mal veya hizmetler için işletme dışında da bir piyasanın bulunması söz konusudur. İşletmenin ürün ya da hizmetleri, gerek dizayn ve kalite açısından, gerekse fiyat açısından dış piyasa ürünlerine eşit durumdaysa veya daha üstün performansla sahipse, bölümler arası tedarikin işletme içinden sağlanması beklenir. Bu koşullarda, hem işletme içinden ürün satın alan bölüm maliyet kaybına uğramadan, sürekli arz garantisi ve hızlı dağıtım gibi avantajlardan yararlanmakta, hem de ürün satan bölümün karı artabilmektedir.

Bilindiği gibi, tüm işletmeler ve bölümler, aynı piyasa koşulları ile karşılaşmazlar. Bazen, bir bölümün çıktısına sadece işletmenin bir başka bölümü ara mal olarak ihtiyaç duyarken, bazen de söz konusu ara mal için işletme dışı bir piyasa mevcut olabilir. Bu durumda ara mal üreticisi bölüm, bu ürünü diğer bölüme transfer etmektense, dış piyasaya satış yapma imkanına sahip olur. Bu nedenle piyasa fiyatı yöntemi, işletmenin kar merkezlerinin ürettikleri mal veya hizmetlerin aynı zamanda dış piyasaya da satılabilmesini kapsar<sup>22</sup>.

Öte yandan fırsat maliyeti yaklaşımı doğru transfer fiyatının piyasa fiyatı olduğuna da işaret etmektedir. Satış bölümü ürünü piyasa fiyatından sattığı için, bu fiyatın altında yapılan herhangi bir satış bu bölümün zararına yol açacaktır Aynı şekilde satın alma bölümü de ara ürünü piyasa fiyatından satın alabilecektir bu nedenle bu bölüm daha yüksek bir fiyattan satın almak için isteksiz olacaktır Satış bölümü için minimum transfer fiyatı piyasa fiyatı olduğundan, aynı şekilde satın alma bölümü için söz konusu maksimum transfer fiyatı da piyasa fiyatı olduğundan dolayı, geçerli tek transfer fiyatı piyasa fiyatı olacaktır<sup>23</sup>.

Bu koşullarda oluşturulacak bölümler arası transfer fiyatı aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

A Bölümü	B Bölümü
- Ürettiği ara malın dış piyasaya satış fiyatı 25\$	- Ürettiği nihai malın dış piyasa satış fiyatı 100\$
- Değişken maliyetler 15\$	- A Bölümünden transfer ettiği (ya da dışardan satın aldığı) ara mal fiyatı 25\$
	- Ara mala B Bölümünde eklenen değişken maliyet 40\$

20 HANSEN, MOWEN, a.g.e., s.842.

21 ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A., REECE, James S., Fundamentals of management Accounting, Irwin Homewood, Illinois, 1985, s.552.

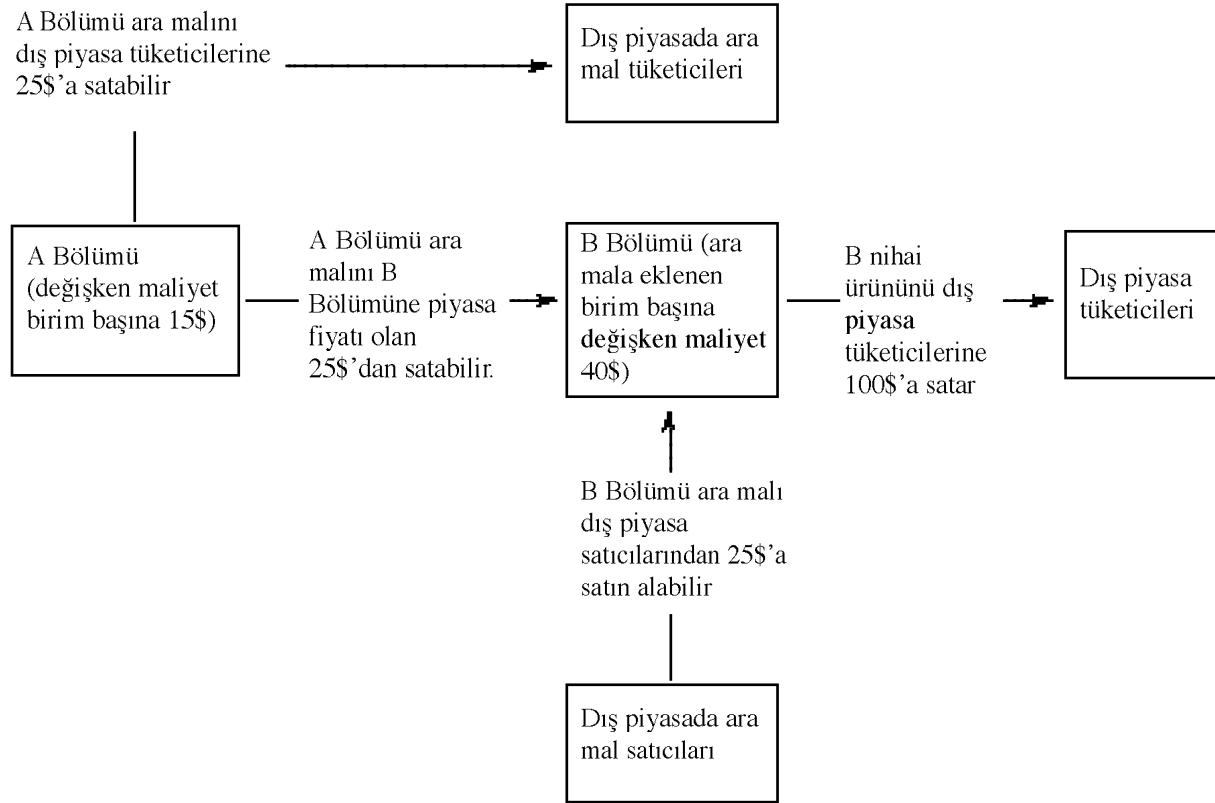
22 HORNGREN, SUNDEM, a.g.e., s. 307-310.

23 HANSEN, MOWEN, a.g.e., s.842.

Bu koşullarda, bölümler arasında belirlenecek transfer fiyatını hesaplamak oldukça kolaydır. Çünkü, B Bölümünün ihtiyacı olan ara malın fiyatı, ister A Bölümünden alınsın, isterse dış piyasadan alınsın aynıdır ve 25\$'dır. Bu fiyat, ayrıca aşağıdaki şu formül yardımıyla da bulunabilir:

$$\begin{aligned}
 \text{Transfer fiyatı} &= \text{Birim değişken maliyet} + \text{Vazgeçilen dış satışlardan} \\
 &\quad \text{Kaybedilen birim başına kar marjı} \\
 &= 15\$ + (25\$ - 15\$) \\
 &= 25\$
 \end{aligned}$$

A ve B Bölümlerinin karşı karşıya bulunduğu tercihler Şekil.1’de görülmektedir<sup>24</sup>.



**Şekil 1: Etkin bir ara mal piyasasının varlığı durumunda piyasa fiyatı ile transferler**

24 BLOCHER, Edward J., CHEN, Kung H., LIN, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, Irwin-McGraw Hill, 1999, s.774'den yararlanılmıştır.

A Bölümü, B Bölümünden ara mal için 25\$ transfer fiyatı aldığı ve ürünün dış piyasa fiyatı da 25\$ olduğu sürece, üretimin tamamını işletme içinde satmayı (B'ye) kabul edecek, B Bölümü de bu fiyatı ödemeye razı olacaktır

Bu şekilde oluşan transfer anlaşmasının sonuçları Tablo 2' deki gibi özetlenebilir:

**Tablo 2: Piyasa Yöntemine Göre Transfer Fiyatlaması**

	Bölümler		İşletme
	A	B	Tüm Bölümler
Birim başına satış fiyatı	25\$	100\$	100\$
Birim başına eklenen değişken maliyet	15\$	40\$	55\$
Birim başına ödenen transfer maliyeti	-	25\$	-
Birim başına kar marjı	10\$	35\$	45\$

Buradan işletmenin tamamı için gerçekleşen kar marjının 45\$ olduğu ve bunun 10\$'lık kısmının A, 35\$'lık kısmının da B Bölümü faaliyetleri sonucu olduğu görülmektedir. Bu rakamlar; bölümlerin yönetim performanslarını değerlendirmede temel göstergeler olarak kullanılmaktadır

### 3.2.2. Ara Mal Piyasasında Farklı Fiyatların Olması Durumu

Gerçekte, işletme dışı ara mal piyasası fiyatı ile, işletme içi bölümler arası ara mal satış fiyatı arasında çeşitli nedenlerle tam bir uyumun bulunması beklenmez. Dış piyasa satıcılarının fiyat indirme politikası izleyerek rekabet güçlerini artırmak istemeleri, bu uyumsuzluğun en yaygın nedenlerinden biridir

Önceki örneğe dönerek, dış piyasadaki ara mal satıcısının fiyatını 25\$'a düşürdüğü A Bölümünün ise aynı ara mal için normal piyasa fiyatı olan 25\$'ı talep ettiği varsayılırsa, B Bölümünün tercihi güçleşecektir. Aslında B Bölümünün tercihi, ara mal satıcısı olan A Bölümünün eksik ya da tam kapasitede çalışıp çalışmadığına bağlı olarak belirlenecektir

#### 3.2.2.1. Satıcı Bölümün Tam Kapasitede Çalışması

İşletme içinde bölümler arası ürün satışı yapan bölüm (A), tam kapasitede çalışmakta ise, diğer bölümlere (B'ye) satış yapmak için dış piyasaya satıştan vazgeçmek durumundadır. Bu durumda transfer fiyatı yine önceden hesaplandığı gibi belirlenir

$$\begin{aligned}
 \text{Transfer fiyatı} &= \text{Birim başına değişken maliyet} + \text{Vazgeçilen dış satışlardan kaybedilen kar marjı} \\
 &= 15\$ + (25\$ - 15\$) \\
 &= 25\$
 \end{aligned}$$

Bu şekilde bulunan fiyat, transfer fiyatı için alt limiti gösterir. Diğer bir deyişle satış bölümü (A), ara mal satışı için en az bu fiyatı talep etmelidir. A Bölümü, B Bölümüne satış yapmak için fiyatını 20\$'a düşürürse, birim başına kar marjı 5 \$ azalacak, hem bölümün, hem de işletmenin kar marjı düşecektir.

### 3.2.2.2. Satış Bölümünün Atıl Kapasitede Çalışması Durumu

Satış bölümünün atıl kapasitede çalışması durumunda, satış bölümünün fırsat maliyeti; atıl kapasitenin alternatif kullanımlarına bağlı olarak, sıfır olabilir. Ancak, fırsat maliyeti sıfır olsa bile, bazı yöneticiler; transfer fiyatlarının doğru olarak belirlenebilmesi için, geçerli piyasa fiyatına dayanmak gerektiğini savunurlar. Aksini düşünen yöneticilere göre ise; atıl kapasite ile birlikte oluşan sıfır ya da sıfıra yakın bir fırsat maliyetinin varlığı durumunda, transfer fiyatlarını geçerli piyasa fiyatlarından aşağı çekme yönünde pazarlık yapılması mümkündür. Böylece hem alıcı, hem satıcı konumundaki bölümler, işletme içi faaliyetten kar sağlayabilirler<sup>25</sup>.

Tekrar aynı örneğe dönerek, dış piyasadaki satıcının ara malı, işletmenin ara mal kullanıcısı B Bölümüne 20\$'a satmayı teklif ettiğini varsayalım. Buna rağmen A Bölümü, B Bölümünün ihtiyaçlarının tümünü karşılayabilecek yeterli atıl kapasiteye sahip olması durumunda işletme içi transfer rasyonel bir tercih olacaktır.

Bölümler arası transfere fiyatlaması formülü kullanılarak;

$$\begin{aligned} \text{Transfer fiyatı} &= \text{Birim başına değişken maliyet} + \text{Vazgeçilen dış satışlardan kaybedilen kar marjı} \\ &= 15\$ + (0) \\ &= 15\$ \end{aligned}$$

bu fiyat, transfer fiyatı için bit alt limiti gösterir. Transfer fiyatı, bu rakam ile, dış piyasadaki B Bölümüne teklif edilen 20\$ fiyatı arasında herhangi bir düzeyde belirlenebilir, böylece 15\$ - 20\$ arasında bir transfer fiyatı zinciri elde edilir.

15\$ ———— Transfer fiyat zinciri ———— 20\$

Minimum transfer fiyatı                      maksimum transfer fiyatı

Eğer ara mal satıcısı olan A Bölümü, fiyatını düşürmek istemezse, ürününü işletme içinde arz etmek zorunda değildir. 20\$'lık fiyatı kabul etmeyen A Bölümü, atıl kapasitede çalışmaya devam ederek, ürününe dış piyasada daha yüksek fiyattan satış imkanını araştırabilir. Ara mal satın alıcısı durumunda olan B Bölümü ise, satıcı A Bölümünden ürünü 25\$'a satın almaya zorlanamaz, dış piyasadaki en iyi fiyatı tercih etmekte serbesttir.

Ancak, satış bölümü atıl kapasitede iken, satın alma bölümünün dış piyasadaki ara mal temini durumu, her iki bölüm için ve tüm şirket için optimal olmayan bir sonuca yol açacaktır. Bu nedenle alıcı ve satıcı bölümler arasında, kabul edilebilir bir fiyat üzerinde anlaşma sağlanması için çaba harcanması gerekir.

### 3.2.2.3. Satıcı Bölümünün Aşırı Kapasitede Olması Durumu

Yerel veya global konjoktüre bağlı olarak; bazen bir endüstri gözle görülür aşırı kapasite ve çok düşük fiyatlarla karşılaştığı dönemler yaşayabilir. Bu gibi olağanüstü durumlarda transfer fiyatlarını piyasa fiyatlarına göre belir-

25 ANTHONY, R., ve diğerleri, a.g.e., s.552.

lemek firmanın yararına olmayan kararların verilmesine yol açar. Transfer fiyatlarını düşük olan piyasa fiyatlarına dayalı olarak belirlemek üretim bölümünün transfer edilebilecek ürünü üretirken kullandığı üretim kaynaklarını satması na ya da kapanmasına sebep olur. Zorunlu piyasa fiyatları altında üretim bölümü yöneticisi bölümünü daha karlı bir üretim ağına kaydırmayı tercih edebilir. Her ne kadar böyle bir karar, bölümün kısa dönemdeki karını arttırsa da tam tersi olarak işletmenin bütününe lehine olmayabilir. Bölüm yöneticisinin bu şekilde davranmasını önlemek için bazı işletmeler transfer fiyatını o andaki zorunlu piyasa fiyatına eşitlemekten uzun dönem dış piyasa fiyatının ortalamasına eşitlemeyi tercih eder.

Tam rekabet piyasa koşullarının gerçek hayatta genellikle geçerli olmaması nedeniyle, bir malın piyasada birden fazla fiyatı olabilmektedir. Daha çok eksik rekabet koşullarının hakim olduğu, az sayıda güçlü firmanın malın fiyatını belirlediği, üretim miktarını değiştirerek malın satış fiyatını etkiledikleri bir çok mal piyasasında transfer fiyatının piyasa fiyatına dayandırılması oldukça zordur. Bu yöntem ancak piyasada çok sayıda firmanın faaliyet gösterdiği, malların benzer nitelikte olduğu, diğer bir deyişle etkin rekabet koşullarının geçerli olduğu mal piyasalarında ideal bir transfer fiyatı yöntemidir<sup>26</sup>.

### 3.3. Pazarlık Fiyatı Yöntemi

Uygulamada piyasa fiyatının altında bir transfer fiyatının kararlaştırıldığı bir çok durum vardır. Satış ve yönetim masraflarının düşük olduğu, satış bölümünün atıl kapasitede çalıştığı durumlarda bölümler arası ara mal akışının piyasa

sa fiyatının altında sağlanması mümkündür. Bu tür transfer fiyatlandırması "pazarlık fiyatı yöntemi" olarak adlandırılır<sup>27</sup>.

Pazarlık fiyatı yönteminin kullanım alanlarından biri ara mal piyasalarının mevcut olmadığı durumlardır. Örneğin, işletme içinde bir bölüm, dış piyasada mevcut olmayan bir özel girdiye ihtiyaç duyabilir. Bu durumda, girdi satın alacak bölüm, onu üretecek bölüm ile pazarlık yaparak, uygun bir transfer fiyatı üzerinde anlaşma sağlarlar. Ancak bu durumda söz konusu ara mal için iki yanlı tekel yapısı (monopol ve monopson) oluşmuş demektir. Hem alıcının hem de satıcının tek olduğu bu piyasa yapısında pazarlıkla belirlenen transfer fiyatları sağlıklı sonuçlar vermez. Bu yöntemin iyi işleyebilmesi için, ara malın dış piyasasının da bulunması, alıcı ve satıcı bölümlerin piyasa hakkında simetrik bilgi sahibi olmaları ve tepe yöneticinin pazarlık sürecini kolaylaştıracak destek vermesi gerekir<sup>28</sup>.

Pazarlık transfer fiyatı yöntemi aşağıda bir örnek üzerinde incelenmektedir.

A Bölümü, yıllık üretim hedefi 5000 birim olan yeni bir nihai ürün geliştirmiştir. B Bölümü ise, üretim için gerekli ara mal üreticisi olup, birim başına değişken maliyeti 8\$ olarak belirlemiştir. Ancak B, bu ara malı üretebilmek için diğer bir ara malın (örneğin X) üretim hacmini yıllık 3500 birim düşürmeye karar vermiştir. Birim başına değişken maliyeti 25\$ olan X ara malının satış fiyatı 45\$'dır. B Bölümünün A Bölümüne transfer edeceği yeni ara mala ilişkin fiyatlandırma aşağıdaki gibidir:

26 PEKER, Alparslan, Modern Yönetim Muhasebesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No:53, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No:5, 4.Bası, İstanbul, 1988, s.557-558.

27 ANTHONY ve diğerleri, a.g.e., 1985, s.553-555.

28 VAYSMAN, Igor, "A Model of Negotiated Transfer Pricing", Journal of Accounting and Economics 25, 1998, s.349-352.

Öncelikle birim başına kaybedilen kar marjını hesaplayalım;

X ürününün satış fiyatı	45\$
X ürününün değişken maliyeti	25\$
X ürününün kar marjı	20\$
Vazgeçilen X ürünü satış birimi	x 3500
Toplam kaybedilen kar marjı	70000\$
X ürünü için kaybedilen toplam kar marjı (70000\$)	

----- = 14\$ Yeni ürün üretimi ile

A Bölümü için imal edilen yeni ürün hacmi (5000) kaybedilen kar marjı

Transfer fiyatı = 8\$ değişken maliyet + 14\$ kaybedilen kar marjı

= 22\$

Böylece, B Bölümünün belirleyeceği transfer fiyatının 22\$'dan az olmaması gerektiği bulunmuştur. Ancak B, karını arttırmak isterse, daha yüksek bir transfer fiyatı kote edebilir. Bu ürünü satın alacak olan A Bölümü 22\$'lık fiyatı yüksek bulursa, ürün talebini dış piyasadan karşılayabilir.

Ancak B Bölümü atıl kapasitede çalışmakta ise, 8\$'lık değişken maliyet, uygun transfer fiyatı için bir alt limit olacak, transfer fiyatı bunun üzerinde belirlenecektir. Bu fiyat iki bölüm yöneticisi arasındaki pazarlık gücüne bağlı olarak belirlenecektir. Bu durumda, satış bölümü (B), ara mal satın alıcı bölüme (A) kote edilen transfer fiyatındaki maliyetlerine, bir hedef kar marjı ekleyecektir.

Ayrıca, satış bölümünün aşırı kapasitede çalışması durumu da görülebilir. Tam rekabet piyasası koşullarında, satış bölümü aşırı üretimini piyasada geçerli fiyattan elden çıkarabilir. Ancak eksik rekabet koşullarında, satış bölümü tüm üretimini satamayabilir, bunun sonucu ola-

rak bölüm üretimini azaltıp, düşük kapasite ile çalışabilir. Bu durumda minimum transfer fiyatı, ürünün değişken maliyeti kadardır. Bölümün aşırı kapasite ile çalıştığı düşünülürse pazarlık yöntemiyle belirlenen transfer fiyatının alt limiti sadece değişken maliyetlerle ilgili olmaktadır.

Ancak, bu gibi koşullarda transfer fiyatının belirlenmesi, ara mal transferi yapan bölüm yöneticilerinin bağımsız karar alabilmeleri, işletme içi veya dış piyasa ile işlem yapabilme yetkileri ve deneyimleri ile yakından ilgilidir. Kuşkusuz bölüm yöneticileri arasındaki anlaşmazlıklar sonucu rasyonel olmayan kararların alınması durumunda, tepe yöneticilerin de müdahaleleri söz konusu olabilmektedir<sup>29</sup>.

Buna göre pazarlık yöntemiyle belirlenen transfer fiyatlarının üç önemli eksik yönü olduğu görülmektedir<sup>30</sup>:

1. Özel bir bilgiye sahip olan bir bölüm yöneticisi, diğer bölüm yöneticisine karşı avantaj sağlayabilir.

29 LUFT, J.L., LIBBY, R., Profit Comparisons, Market-Prices and Managers Judgements About Negotiated Transfer Prices, The Accounting Review, No:72(2), 1997, s.217.

30 HANSEN, MOWEN, a.g.e., s.847-849.

2. Performans ölçütleri yöneticilerin pazarlama yetenekleri sebebiyle sapmalar gösterebilir.

3. Pazarlık önemli miktarda zaman ve kaynak kaybına sebep olabilir.

Bu argüman her ne kadar haklı ise de, pazarlık yeteneğinin yöneticiliğin önemli bir özelliği olduğu unutulmamalıdır Belki de bölümlerin karlılığı, yöneticilerin pazarlık yeteneklerine göre değişken bir unsur olmaktadır<sup>31</sup>.

Ayrıca yöneticilerin vaktini almak oldukça maliyetli olsa da bu işin yapılmaması durumu da oldukça maliyetli sonuçlara yol açabilmektedir. Karşılıklı harcanan zaman karşılığında sağlanan karlar, bu zamandan çok daha randımanlı olmaktadır<sup>32</sup>.

Öte yandan pazarlık fiyatı yönteminin eksik yönlerine karşılık önemli avantajları da bulunmaktadır. Zaman kaybı olsa da pazarlık üç önemli hedef olan özerklik, hedef uyumu ve doğru performans ölçümünde oldukça önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bu yöntem özellikle yerinden yönetim yapısındaki işletmelere oldukça önemli avantajlar getirebilmektedir. İşletmenin hedeflerinin sağlanmasında bölümler arası amaç uyumluluğu önem kazanmaktadır. Pazarlık yapılmış transfer fiyatları mekanizmanın entegrasyonunda önemli bir unsur olmakta ve bu yolla hedef uyumu sağlanabilmektedir. Eğer pazarlık hedef uyumunu sağlıyorsa, merkezi yönetimin duruma müdahale eğilimi minimize edilmiş olacaktır<sup>33</sup>.

### 3.4. İkili Transfer Fiyatı

Bölümler arası transfer fiyatlamasında piyasa fiyatı uygulanmadığında ya da uygulandığında maliyete dayalı fiyatın bölümlerde zarara neden olması durumunda ikili transfer fiyatı uygulanır. Fiyat yüksek tutulduğunda alıcı bölümün maliyetinin artması, fiyat düşük tutulduğunda ise satıcı bölümün bir kısım maliyetlerini karşılayamaması sorununa çözüm olarak bu fiyat sistemi tercih edilir. Bu yöntemde fiyat, satıcı bölümün maliyetlerine bir kar payı eklenecek belirlenir. Diğer bir deyişle fiyat; tam maliyet + kar payı düzeyinde tutulur<sup>34</sup>.

İkili transfer fiyatı uygulaması işletme genelinde mükerrer karın oluşmasına ve kar düzeyinin gerekenden fazla görünmesine yol açabilir. Bu durumun oluşmaması için işletme karı, işletmenin nihai ürününü en son gerçekleştiren bölüm sonuçlarına göre hesaplanmaktadır<sup>35</sup>.

Şimdi bu yöntemi bir örnek yardımıyla ele alalım. Alıcı bölüm olan A, müşteriden 100 birim X ürünü siparişi almıştır. Bu ürünün piyasa fiyatı 20\$'dır. X ürünü üretmek için gerekli ara mamuller satıcı bölüm olan B'den veya işletme dışı piyasadan temin edilebilir. A Bölümünün değişken maliyeti birim başına 10\$'dır, B Bölümünün değişken giderleri ise 4\$'dır. A Bölümü, ara malı B Bölümünden aldığı için, B'nin transfer fiyatı, değişken maliyet (4\$) artı değişken giderlerin %50'si (katkı oranı) olarak belirlenmiştir. Transfer işleminin gerçekleşmesi durumunda her iki bölümün gelir tabloları aşağıdaki gibidir.

- 
- 31 GHOST, Dipankar, Complementary Arrangements of Organizational Factors and Outcomes of Negotiated Transfer Price, Accounting, Organizations and Society 25, 2000, s.676.  
 32 ECCLES, Robert, G., The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice, New York, 1985, s.167.  
 33 WATSON, David, BAUMLER, John, "Transfer Pricing: A Behavioral Context", The Accounting Review, July 1975, s.466-474.  
 34 BÜYÜKMİRZA, Kamil, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Barış Yayınevi, Ankara, 2000, s.468.  
 35 ATAMAN, Ü., HACIRÜSTEMOĞLU, R., Muhasebe ve Finans Bilgileri, Türkmen Kitabevi, 1999, s.458.

**A Bölümü**

Satışlar (100 x 20\$)	2000\$
Değişken Giderler	
B Bölümü Değişken Giderleri (100 x 4\$)	400\$
A Bölümü Değişken Giderleri (100 x 10\$)	1000\$
Değişken Gider Toplamı:	1400\$
Toplam Katkı Marjı	600\$

**B Bölümü**

Satışlar (100 x 6\$)	600\$
Değişken Giderler (100 x 4\$)	<u>400\$</u>
Katkı Marjı	200\$

Toplam katkı marjının  $600 + 200 = 800$ \$ olduğu görülmektedir. Ancak işletme bazında gerçekleşen katkı marjı A Bölümünün 600\$ tutarındaki katkı marjıdır B Bölümünün sağladığı 200\$'lık katkı marjı ise sadece bölümün motive edilmesi amacıyla sağlanan yapay katkı marjı olacaktır.

#### **4. TRANSFER FİYATLANDIRMASI YÖNTEMLERİNİN SEÇİMİ VE KARŞILAŞTIRILMASI**

##### **4.1. Yöntem Seçimini Etkileyen Faktörler**

İşletmenin doğru transfer fiyatlaması yöntemini seçmesi konusunda 3 sorunun cevaplandırılması gerekir<sup>36</sup>.

1. Transfer yapılan ürünün dış piyasa üreticisi var mıdır?
2. Satıcı bölümün değişken maliyeti piyasa fiyatından düşük müdür?
3. Satıcı bölüm tam kapasitede midir?

Tablo: 3 transfer fiyatlaması yönteminin seçilmesi ve ara malın işletme içinden mi yoksa dış piyasadan mı alınacağı kararında bu üç faktörün etkisini göstermektedir.

İlk olarak dış piyasa üreticisinin bulunup bulunmadığı araştırılır Eğer dış piyasa üreticisi yoksa ara malın piyasa fiyatı yoktur ve en iyi transfer fiyatı da maliyet ya da pazarlık temeline dayanan fiyattır Eğer dış piyasa üreticisi varsa ikinci soruya geçilerek satıcı bölümün değişken maliyeti ile piyasa fiyatı arasında ilişki kurulmalıdır

Eğer satan bölümün değişken maliyeti piyasa fiyatından düşük değilse o bölümün maliyetlerinin çok yüksek olduğu anlaşılır ve alıcı bölümün ürünü piyasadan alması uygunluğu ortaya çıkar. Diğer taraftan eğer satan bölümün değişken maliyetleri piyasa fiyatından düşükse, üçüncü soruya geçilerek, satan bölümün kapasite durumu incelenmelidir.

Eğer satıcı bölüm tam kapasitede değilse satış bölümü işletme içi alıcıyı tedarik edecek ve transfer fiyatı değişken maliyetle piyasa fiyatı

36 BLOCHER ve diğerleri, a.g.e., s.776.



tı arasında bir yerde olacaktır Tersî durumunda, satış bölümünün tam kapasitede iken, satıcı bölümünün kaybedeceği satışlarla işletme içi satışın getirecekleri karşılaştırılmalıdır Eğer işletme içi satışın avantajı daha fazla ise bu satış gerçekleştirilmeli ve transfer fiyatı piyasa fiyatı olmalıdır

Bu üç soru tepe yönetimin bakış açısı ile cevaplanmalıdır Bölümlerin bağımsız olup kendi kaygılarını üst yönetime yansıtmaları, üst yönetimin transfer fiyatı hakkında karar alımına yardımcı olacaktır Bölüm yöneticisi, bölüm çıkarlarına yönelik özerk davranışların, yıl sonunda performans değerlendirilmesinde dikkate alınacağını bilmelidir

**Tablo 3: Uygun Transfer Fiyatı Yöntemini Seçme Kriterleri**

Kriterler	Transfer Kararı	Transfer Fiyatı Yöntemi
1. Dış piyasada söz konusu ürün satılmıyorsa:	İşletme içinden alınır.	Maliyet ya da pazarlık fiyatı yöntemi.
Dış piyasada satıcı varsa, 2. soruya geçilir:		
2. Satan bölümün değişken maliyetleri, dış piyasa fiyatından daha yüksekse, (Satıcı maliyetleri düşürme yolu aramalıdır)	Dış piyasadan alınır	Transfer fiyatı yoktur
Eğer değişken maliyetler, dış piyasa fiyatından daha düşükse, 3. soruya geçilir:		
3. Satan bölüm aşırı kapasiteye sahipse; Eğer satıcı bölüm tam kapasitede ise; - ve eğer dışardan satın almanın tüm firmaya katkısı, işletme içinden satın alma katkısına göre daha fazla ise; - ve eğer dış piyasadan satın almanın tüm firmaya katkısı, işletme içinden satın alma katkısına göre daha az ise;	İşletme içinden alınır.	Düşük tercih: Değişken maliyet Yüksek tercih: Piyasa fiyatı.
	Dış piyasadan alınır	Transfer fiyatı yoktur
	İşletme içinden alınır.	Piyasa fiyatı

**Kaynak:** Blocher, Edward J., Chen, Kung G., Lin, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, Irwin/Mc Graw Hill, 1999, USA., p.776.

#### 4.2. Yöntemlerin Karşılaştırılması

Transfer fiyatlaması sistemini, hem kalitatif hem de kantitatif faktörler etkiler. Ürün zinciri, örgüt yapısı, bölümlerin özerkliği dış ticaret yönü gibi kantitatif faktörlerin yanı sıra, performans durumu, değerlendirme ve ödül sistemi gibi kalitatif faktörler de işletmelerin transfer fiyatlamasında rol oynar<sup>37</sup>.

En bilinen yaklaşım, transfer fiyatının dış piyasa fiyatına eşitlenmesidir. Üretici bölü-

mün aşırı kapasiteye sahip olmadığı ve rekabete dayalı bir ortam oluşmadığı ve piyasa fiyatını tek bir üretici etkilemediği sürece, genel transfer fiyatlaması kuralı ve dış piyasa fiyatları transfer fiyatını oluşturacaktır. Bu yöntemin avantajı hem yönetsel hem de vergisel açıdan emsal fiyat avantajı sağlamasıdır. Dezavantajı ise bazı ara malların piyasa fiyatının bulunmamasıdır<sup>38</sup>.

Tablo 4: Transfer fiyatlandırması yöntemlerinin avantajlarını ve eksik yönlerini göstermektedir.

**Tablo 4: Transfer Fiyatlandırması Yöntemlerinin Avantajları ve Eksik Yönleri**

Yöntem	Avantajlar	Eksik Yönler
Değişken Maliyet	Alıcı içeriden almaya yönlendirilir	Satıcı kar veya yatırım merkezi ise satıcı için uygun değildir.
Toplam Maliyet	Uygulaması kolaydır. Kolay anlaşılır. Vergi otoritelerince değişken maliyete tercih edilir.	Sabit maliyetler karar almayı zorlaştırır. Satın alan bölümün tercihi işletme içi veya dışı olsun, sabit maliyetler ihmal edilmelidir. Eğer uygulanıyorsa cari maliyetten daha çok standart maliyet alınmalıdır.
Piyasa Fiyatı	Bölümlere özerklik sağlar. Satıcıyı dış üreticilerle rekabetçi hale getirir. Vergi otoritelerince tercih edilen emsal fiyat standardına sahiptir.	Genellikle ara malların piyasa fiyatı yoktur. Komisyonların olmaması gibi satış maliyetleri azaltılarak maliyet tasarrufları için ayarlama yapılmalıdır.
Pazarlık Fiyatı	Önemli anlaşmazlıklar olduğunda uygulaması en kolay yöntemdir.	Pazarlık gerektirir ve otonomiye azaltır. Vergi problemleri olabilir, emsal fiyatlar dikkate alınmayabilir.

**Kaynak:** Blocher, Edward J., Chen, Kung G., Lin, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, Irwin/Mc Graw Hill, 1999, USA., p.776. Ayrıca Bkz. Anthony, Robert N., Welsch, Glenn A., Reese, James S., Fundamentals of Management Accounting, Irwin Homewood, Illinois, 1985, p.556.

37 EMMANUEL, MEHAFFI, a.g.e., 1994, s.152-155.

38 ANTHONY, R., ve diğerleri, a.g.e., s.552.

Eğer üretim bölümü aşırı kapasitede çalışıyorsa ya da dış piyasada eksik rekabet koşulları varsa dış piyasa fiyatlarının transfer fiyatını belirlemesi aynı mükemmel sonucu vermez. Eğer transfer fiyatı piyasa fiyatıyla aynı olursa üretim bölümü, diğer bölüme transfer etmek için üretim yapmak ya da dış piyasaya satmak opsiyonuna sahiptir. Eğer üretici bölümün ürünleri istenilen özelliklere sahipse, satın alan bölüm ürünü firma içinden almak ister. Aksi halde satın alan bölüm kendi işletmesi dışında bir firmadan ürünü alma yetkisine sahiptir.

Bir çok işletme pazarlık sonucu saptanan transfer fiyatını da kullanmaktadır Bölüm yöneticileri ya da temsilcileri transferin yapılacağı fiyat üzerinde görüşmeler yaparlar. Bazen dış piyasa fiyatlarıyla başlayıp değişen sebeplerden dolayı fiyatlar üzerinde düzeltmeler yaparlar. Örneğin, üretim bölümü, dış satışlardan elde edemediği bazı maliyet kısıntılarını iç transferlerden elde edebilir. İşletme içi transfer edilen ürünlerden satış personeline komisyon ödenmesi gibi. Bu gibi durumlarda üretici ve alıcı bölümler arasında pazarlık sonucu saptanan transfer fiyatı maliyeti kısmının bir sonucudur<sup>39</sup>.

Diğer bir anlatımla transfer edilen ürünler için dış piyasa söz konusu olmadığı için pazarlık sonucu saptanan transfer fiyatları kullanılır Pazarlık sonucu saptanan transfer fiyatlarını tanımlarken iki dezavantajdan söz edilebilir. İlki, bu yöntemin pazarlıklara katılan bölüm yöneticileri arasında bölünme ve rekabete yol açabilmesidir. Bu da firmanın ihtiyaç duyduğu birliği ve gücü sarsar. İkincisi ise her ne kadar pazarlık yapmak değerli bir yönetsel beceri olsa da bölüm yöneticilerini değerlendirirken tek ve baskın faktör olmamalıdır Örneğin, üretim bölümü yöneticisi alıcı bölümün yöneticisinden daha iyi pazarlık ediyorsa o takdirde üretici bölümün karı, yöneticisinin iyi pazarlık kabiliyetinden dolayı daha yüksek gibi gözükür

Transfer fiyatlarını piyasaya dayalı ya da pazarlığa dayalı oluşturmayan işletmeler mali-

yete dayalı transfer fiyatlandırma yaklaşımına dönerler.

Birinci yaklaşım transfer fiyatını standart değişken fiyatlara eşitlemektir. Bu yaklaşımdaki problem üretici bölümün fazla kapasiteye sahip olmasına rağmen bunu transfer edilen ürün veya hizmetler üzerinde katkı marjı olarak göstermesine izin verilmemesidir Bazı firmalar bu problemi önlemek için standart değişken maliyetlere kar marjı ekleyerek transfer fiyatını belirler. Böylece üretici bölüme olumlu katkı marjı sağlanmış olur

Bir alternatif de transfer fiyatını, transfer edilecek ürün veya hizmetlerin tam maliyetlerine eşitlemektir. Tam maliyete dayalı transfer fiyatları fonksiyonel olmayan kararlara yol açma riski getirmektedir. Tam maliyete dayalı transfer fiyatları alıcı bölümün firmanın tamamına ait olan tam maliyetler üzerinde inceleme yapmasına yol açar. Bu da üretim bölümünde maliyet davranışının anlaşılma riskini artırır Transfer fiyatlandırması yöntemleri incelenirken, gerçek maliyet yerine standart maliyetten söz edilmiştir. Transfer fiyatları gerçek maliyete dayalı olmamalıdır Çünkü bu durum etkin olmayan üretim bölümünün fazla maliyetini transfer fiyatı içinde alıcı bölüme aktarmasına sebep olur Transfer fiyatlandırmasında standart maliyetler kullanıldığı zaman, alıcı bölüm üretici bölümün verimsizliğini üstlenmek zorunda kalmaz.

Maliyet temeline dayalı transfer fiyatlandırmasının dezavantajlarına rağmen, işletmeler aktif bir şekilde özellikle tam maliyet ve tam maliyet artı kar marjı yöntemlerini kullanmaktadır. Bu modellerin kullanılmasının nedenleri arasında öncelikle pazarlık yönteminin avantajları ve maliyet temelli yöntemlerin eksiklikleri gelmektedir. Bu yöntem, oldukça basit ve objektiftir.

Çoğu durumda bölümler arası transferler iki bölümün de karlılığına çok az etki yaparlar Böyle durumlarda değerli zamanın pazarlık için harcanması yerine maliyet temelli bir modelin kullanılması daha mantıklı olacaktır

39 BLOCHER, E., a.g.e., s.776-777.

## 5. SONUÇ

Transfer fiyatlandırması konusuna muhasebe teorisinde geniş yer verilmesinin nedeni, bu fiyatlandırmanın satış bölümü için bir çeşit gelir, alış bölümü için de bir çeşit gider olması gerçeğidir. Transfer fiyatlandırması satış bölümlerini gelir fonksiyonu, alış bölümlerini ise maliyet fonksiyonu olarak etkilemektedir. Bölümler arasında üretim açısından karşılıklı bağımlılığın bulunduğu işletmelerde, her bölüm satılan ürüne bir katkı sağlamaktadır. Transfer fiyatlandırması da bir yandan bu gelirin dağıtımının yapılmasını sağlarken, diğer yandan sorumlu bölümlerin ekonomik katkılarını belirlemektedir.

Uygulamada işletmelerin genellikle iki veya daha fazla transfer fiyatlaması yöntemi kullandıkları görülmüştür. Örneğin bölümler arasında anlaşmazlık varken alıcı bölüm için tam maliyet, satıcı bölüm için ise piyasa fiyatı uygulanır. Fiyatların arasındaki fark ise işletme düzeyinde karşılanır.

İşletme içi mal veya hizmetlerin transfer fiyatı belirlenirken yönetimin hedefi ne olmalıdır? Yerinden yönetimle çalışan bir işletmede kar merkezlerinin ve yatırım merkezlerinin yöneticileri siparişleri kabul edip etmeme ve ihtiyaç duydukları girdileri işletme içinden ya da dışından almaya karar verme yetkisine sahiptirler. Transfer fiyatlarını belirlerken hedef, yetkili bölüm yöneticilerinin işletmenin bütününe ilgilendiren hedefler doğrultusunda karar verme yönünde teşvik etmektir.

Tepe yöneticisinin transfer fiyatı belirlerken amacı, her iki bölüm yöneticisini işletmenin bütününe hizmet edecek hedefler doğrultusunda davranmaya teşvik etmektir. Transfer fiyatı belirlenirken, bölüm yöneticileri kendi bölümlerinin karını yükseltmek için çalışırken aynı zamanda firmanın bütününe de karını artıracak şekilde karar vermelidir.

**KAYNAKÇA**

AKDOĞAN, Nalan, **Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, İstanbul Serbest Muhasebeciler ve Mali Müşavirler Odası Yayınları, İstanbul 1998.

ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A., REECE, James S., **Fundamentals of Management Accounting**, Irwin Homewood, Illinois, 1985.

ATAMAN, Ümit, HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, **Muhasebe ve Finans Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

BLOCHER, Edward J., CHEN, Kung H., LIN, Thomas W., **Cost Management**, A Strategic Emphasis, Irwin/Mc Graw Hill, 1999, USA.

BRANDON, Charles H., DRTINA, Ralph E., **Management Accounting**, The McGraw-Hill, USA, 1997.

BÜYÜKMİRZA, Kamil, **Maliyet Yönetim Muhasebesi**, Barış Yayınevi, Ankara, 2000.

CHAN, K.Hung, Lo, Agnes W.Y., "The Influence of Management Perception of Environmental Variables on the Choice of International Transfer Pricing Methods", The International Journal of Accounting, 2(2004), [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), Article in Press.

ECCLES, R.G., **The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice**, New York, 1985.

EMMANUEL, R.Clive, MEHAFDI, Messaoud., **Transfer Pricing**, Academic Press LTD., London, 1994.

GHOST, Dipankar, **Complementary Arrangements of Organizational Factors and Outcomes of Negotiated Transfer Price**, Accounting, Organizations and Society 25, 2000.

GOX, Robert F., **Strategic Transfer Pricing, Absorption Costing and Observability**, Management Accounting Research, No:11, 2000.

GÜRSOY, Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Beta, İstanbul, Eylül 1999.

HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M., **Management Accounting**, South-Western Publishing Co., 3rd Edition, Cincinnati Ohio, 1994.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., **Introduction of Management Accounting**, Seventh Edition, Prentice-Hall International Editions, 1987.

KAPLAN, R.S., ATKINSON, A.A., **Advanced Management Accounting**, 3rd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.

LAV, Amy, **Accounting**, Mc Graw-Hill Primis, Second Edition, Hilton, 1994.

LUFT, J.L., LIBBY, R., **Profit Comparisons, Market-Prices and Managers Judgements About Negotiated Transfer Prices**, The Accounting Review, No:72(2), 1997.

PEKER, Alparslan, **Modern Yönetim Muhasebesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No:53, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No:5, 4. Bası, İstanbul, 1988.

RONEN, Joshua, McKINNEY, George, "Transfer Pricing for Divisional Autonomy", Journal of Accounting Research, (Spring 1970).

SEVGİNER, A. Sait, HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, **Yönetim Muhasebesi**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları 1993/458-691, 3. Baskı, İstanbul, 1993.

SPICER, B.H., **Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing PROCESS, Accounting, Organizations and Society**, No:13, 1988.

USLU, Selçuk, **Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi**, AİTİA Yayını No:118, Ankara, 1982.

VAYSMAN, Igor, "**A Model of Cost-Based Transfer Pricing**", Review of Accounting Studies 1, 1996.

VAYSMAN, Igor, "**A Model of Negotiated Transfer Pricing**", Journal of Accounting and Economics 25, 1998.

WATSON, David, BAUMLER, John, "**Transfer Pricing: A Behavioral Context**", The Accounting Review (July 1975).

YALKIN, Yüksel Koç, **Genel Muhasebe**, Gözden Geçirilmiş 11. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 1988.