

MERKEZCİL OLMAYAN İŞLETMELERDE TRANSFER FİYATLAMA SORUNU

İbrahim LAZOL*

ÖZET

Günümüzde birçok işletme sorumluluk merkezlerinden birinde üretilen nihai mamulün diğer sorumluluk merkezinin hammaddesi olduğu bir bütünleşme içindedir. Aynı işletmenin alt birimleri arasında transfer konusu olan mal ve hizmet için belirlenen fiyat transfer fiyatı olarak adlandırılmaktadır. Belirlenen transfer fiyatları şu dört kriteri etkileyebilir: Amaç uygunluğu, motivasyon, bağımsızlık ve başarı değerlemesi. Ancak bunların hepsi için uygun düşen tek bir transfer fiyatı elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle farklı transfer fiyatlama metodları geliştirilmiştir. Transfer fiyatları maliyete, piyasa fiyatına veya bu ikisinin belirli kombinasyonlarına dayandırılmaktadır.

Transfer fiyatı mekanizması çok uluslu işletmelerde de fon ve gelirlerini bir biriminden diğerine aktarma olanağı sağlar ve bir bütün olarak çok uluslu işletmenin menfaatlerini arttırmak amacıyla kullanılır.

SUMMARY

Transfer Pricing Problem in Decentralised Companies

Many companies are structured on some variation of vertical integration in which the finished products of one responsibility centre become the raw materials of another. Transfer prices are the monetary values which attach to the movements of goods and services between the subunits of the same company. These transfer prices can effect these four criteria: goal congruence, motivation, autonomy and performance evaluation. But it is not possible to have a single transfer price which it is appropriate for all. So different transfer pricing methods were developed. Transfer prices may be based on cost or on the market price of the goods or on some combination of the two.

The transfer price mechanism provides the multinational company with a means of transferring funds and earnings from one unit to another and it is used to maximise benefits to the multinational company as a whole.

* Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

1. GİRİŞ

Günümüz endüstri sistemi içinde işletmelerin giderek büyümesi onları çeşitli nedenlerle merkezci olmayan bir örgüt yapısına yöneltmiştir. Bu örgüt yapısı içinde bir sorumluluk merkezinin çıktısı bir diğer sorumluluk merkezinin girdisini oluşturmaktadır. Aynı işletmenin sorumluluk merkezleri arasında meydana gelen bu mal ve hizmet akışında sözkonusu mal ve hizmet için bir fiyat belirlenmekte ve bu fiyat transfer fiyatı olarak adlandırılmaktadır¹.

Son yıllara kadar transfer fiyatlama pek dikkat çeken bir konu olmamakla birlikte, işletmelerin büyümesiyle birlikte üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Gerçekten de işletmelerin gerek iç genişleme ve gerekse dış birleşmeler neticesi merkezci olmayan bir örgüt yapısına dönüşmesi ve şirketler arası işlem adedinin artma eğilimini sürdürmesi bu konunun önemini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada önce transfer fiyatlama sorununun ortaya çıktığı örgüt yapısı tanıtılacak ve daha sonra transfer fiyatlama konusu incelenecektir.

2. MERKEZCİL OLMAYAN ÖRGÜT YAPISI

Teorik olarak merkezci ve merkezci olmayan işletmeden söz edilse bile gerçek hayatta faaliyetlerine devam eden işletmeler ne tam olarak merkezci ve ne de tam olarak merkezci olmayan bir yapıya sahiptirler. Yani işletmelerde örgüt yapısı bir derece sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işletmeler merkezci bir yapıya eğilim gösterirken bazılarının da merkezci olmayan bir yapıya daha yakın oldukları görülür. Bu da alt sorumluluk merkezlerine karar verme yetkisinin verilip verilmediğine bağlı olmaktadır².

Sorumluluk merkezi işletmeye bağlı bir fabrika, bölüm, kısım veya çeşitli iş birimleri olabilir. Bu çalışmada "sorumluluk merkezi" ve "bölüm" kavramları eş anlamlı kullanılacaktır.

Bir işletmede bulunabilecek başlıca sorumluluk merkezleri aşağıdakiler olabilir³:

a) Maliyet Merkezi: İşletme içinde maliyetlerin toplandığı ve yöneticisinin sadece maliyetlerden sorumlu tutulduğu örgüt birimidir. İşletmenin maliyet merkezlerine ayrılması daha çok maliyet kontroluna yönelik olmaktadır. Maliyet merkezleri de yapılan faaliyetin yapısına göre (a) Esas maliyet merkezi, (b) Yardımcı maliyet merkezi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- 1 Clive EMMANUEL; Transfer Pricing: A Diagnosis and Possible Solution to Dysfunctional Decesion-Making in the Divisionalised Company, *Management International Review*, 1977, s. 45. Joal DEAN; Decentralization and Intra-company Pricing, *Harvard Business Review*, Reprinted from HBR July-August 1955, s. 106.
- 2 Charles T. HORNGREN; Introduction to Management Accounting, 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood, 1978, s. 315.
- 3 Elwood L. MILLER; Responsibility Accounting and Performance Evaluations, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1982, s. 36-37. James S. REECE; William R. COOL; Measuring Investment Center Performance, *Harvard Business Review*, May-June, 1978, s. 28-29.

b) Kâr Merkezi: Bir işletmenin, yöneticisinin hem maliyetlerden ve hem de gelirden sorumlu tutulan bölümüdür.

c) Yatırım Merkezi: Bir işletmenin, kârın kullanılan sermayeye oranlanmasıyla elde edilen başarıdan, yani kârlılıktan sorumlu tutulan bölümüdür. Bir işletmenin yatırım merkezlerine ayrılmasının, temel mantığı ilgili merkezin kâr etmesi yanında, bu kârın ne kadar kaynak kullanılarak elde edilmiş olduğunun da önemli olmasına dayanır.

Yukarıda kısaca açıklanan sorumluluk merkezleri yoluyla işletmenin bölümlere ayrılmasının esas nedeni işletmenin topyekün kârlılığını arttırmak olmaktadır. Bölünmenin alternatifi tüm temel kararların bir merkezi otorite tarafından alınmasıdır. Oysa işletmeler bölümlere ayrılarak işbölümü, duyarlılık, motivasyon ve yönetici yetiştirme konularındaki iyileşmeyle yukarıda belirtilen kârlılık amacına ulaşmayı beklemektedirler⁴.

3. TRANSFER FİYATLARI

Giriş kısmında da tanımlandığı gibi, transfer fiyatı aynı işletmenin bölümleri arasındaki mal ve hizmet akışında sözkonusu mal ve hizmete uygulanan fiyat olmaktadır. Uygulanan transfer fiyatları bölümleri çeşitli yönlerden farklı olarak etkilediğinden bu fiyatların belirlenmesi amacıyla çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımlar çerçevesinde transfer fiyatlarının belirlenmesi maliyetlere, piyasa fiyatına veya bu iki esasın birleşimine dayandırılabilir. Ancak hangi esasın kullanılacağı bazı işletmede tepe yönetim tarafından kararlaştırılırken bazı işletmede de bölümler arası pazarlıkla belirlenebilmektedir⁵. Aşağıda transfer fiyatlarının tespitinde kullanılan temel teknikler incelenecektir.

3.1. Maliyete Dayanan Transfer Fiyatları

Mamullerin fiyatlandırılmasında maliyetler birçok durumda dayanılacak bir esas olarak alınır. Bu durum diğer işletmelere yapılan satışlarda olduğu kadar transfer fiyatlama için de geçerlidir⁶. Konumuz transfer fiyatları olduğundan maliyetleri de bu yönüyle ele alacağız. Bu amaçla inceleyebileceğimiz maliyete dayalı başlıca yöntemler ve herbirinin faydalı ve sakıncalı yönleri aşağıda özetlenmiştir.

Transfer fiyatlarının belirlenmesinde akla gelebilecek ilk yöntem Tam Maliyet esası olmaktadır. Bölümler arası mal ve hizmet fiyatlamasında en çok kullanılan yöntemlerden biri budur. Tam maliyet olarak gerçek veya standart tam maliyet alınabilir⁷.

4 Charles T. HORNGREN; Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood, 1977, s. 674.

5 Gordon SHILLINGLAW; Managerial Cost Accounting, 4th Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1976, s. 856.

6 John C. LERE; Product Pricing Based on Accounting Costs, *The Accounting Review*, Vol. 1, No: 2, April, 1986, s. 318. John BUTCHER; Pricing Technique: Is There a Price for Everything, *Accountancy*, October, 1985, s. 106.

7 Türkan ARIKAN; İşletmelerde Ekonomik Başarının Değerlemesi, Ekonomik Kârlılık Oranı, Artık Kâr ve Transfer Fiyatları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, 1979, s. 138.

Tam maliyet esasının transfer fiyatı olarak uygulanmasının bazı olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır⁸. İşletmenin maliyet ve bütçe sistemleriyle uyumu, ek maliyet hesaplamasına ihtiyaç bırakmaması, nihai maliyetin hesaplanmasına fırsat vermesi ve adil kabul edilmesi bu yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Diğer taraftan gerçek maliyetle transfer yapılması durumunda verimsizliklerin alıcı bölüme geçmesi, kararlara fazla yardımcı olamaması, satıcı bölümlerde kâr ortaya çıkmaması ve sonuç olarak satan bölümlerin maliyet kontrolü için teşvik edilmemesi bu yöntemin olumsuz bazı yönlerini oluşturmaktadır.

Transferlerde gerçek tam maliyet yerine standart tam maliyet kullanıldığında, normal farklar satan bölümde kalacağından, bu bölüm maliyetlerini kontrol etmeye çalışır. Ayrıca verimsizlik nedeniyle yükselen maliyetler alıcı bölümün başarısını etkilemez. Böylelikle tam maliyet esasının transfer fiyatlamada kullanılmasıyla ortaya çıkan sakıncaların bazıları ortadan kalkar.

Transfer fiyatının belirlenmesinde kullanılan ikinci esası tam maliyete belli bir kâr oranının eklenmesi oluşturmaktadır. Böylece satıcı bölüm belirlenen kâr elde etme yönünde motive edilir. Bu yöntemde de tam maliyete eklenecek kâr oranının ne olacağı konusu sorun yaratabilir. Bazı örneklerde bu kâr oranı sermaye maliyetine göre tespit edilmektedir. Ancak bu da kâr merkezleri için gerçek olmayan kâr lar ortaya çıkarır⁹.

Transfer fiyatının belirlenmesinde kullanılabilir maliyete dayanan üçüncü bir esas değişken maliyet esasıdır. Bu yöntemde transfer fiyatları sadece değişken maliyete göre belirlenir. Bu da bölümlerin özellikle başarı değerlemesinin yapılmasında önemli sorunlar doğurur. Özellikle kâr merkezleri için uygun değildir. Çünkü satıcı bölüm sabit maliyetlerini karşılayamayacağından hiçbir zaman kâr edemez. Ayrıca maliyet kontrolü açısından da satıcı bölümü teşvik edici değildir. Ancak gerçek yerine standart değişken maliyetin transfer fiyatı olarak kullanılması durumunda satıcı bölümün verimliliği alıcı bölümü etkilemez. Kullanımı oldukça az rastlanmakla birlikte daha çok fiyatlama için katkı yaklaşımını dikkate alan işletmeler tarafından kullanılabilir¹⁰.

3.2. Piyasa Fiyatına Dayanan Transfer Fiyatı

Bir organizasyon kâr merkezi şeklinde örgütlenmiş ise iç transferlerde uygulanacak en uygun fiyat piyasa fiyatıdır. Ancak transferlerde piyasa fiyatının uygulanabilmesi için kâr merkezlerinin bağımsız birer işletme gibi davranabilmesi ve transfere konu olan mal ve hizmetin piyasa fiyatının elde edilebilmesi gerekir¹¹.

Piyasa fiyatının uygulanması özellikle başarı değerlemesine uygun düşmektedir. Ancak beklenen etkiyi yapabilmesi için bölümler gerekirse dış piyasayla iş yapabilmelidir. Piyasa fiyatı bulunmaması durumunda anlaşmalı piyasa fiyatı uygulanabilir. Bunun tespitinde maliyete sabit bir kâr oranı eklenmesi esaslarından fay-

8 MILLER, a.g.e., s. 62.

9 MILLER, a.g.e., s. 63, ARIKAN, a.g.e., s. 146.

10 Zeyyat HATİPOĞLU ve Cudi GÜRSOY; Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, No: 9, İstanbul, 1979, s. 487; ARIKAN, a.g.e., s. 148-151.

11 HORNGREN, Introduction to Management Accounting, s. 318.

dalanmak mümkündür. Böylelikle iki bölüm arasında üzerinde anlaşma sağlanmış fiyat ortaya çıkar. Bu fiyatlar üzerinde anlaşma sağlanamaması durumunda işletme kâr veya yatırım merkezi oluşturamaz¹².

3.3. İkili Transfer Fiyatı

Özellikle aramalı için piyasa fiyatının bulunmadığı durumlarda alan ve satan bölümler için farklı fiyatlar uygulanabilir. Bu şekilde ikili transfer fiyatı kullanıldığında mal ve hizmeti satan bölüm için değişken maliyete belli bir kâr oranı eklenecek yapay bir piyasa fiyatı elde edilir. Diğer yandan mal ve hizmeti satın alınan bölüm için de transfer fiyatı olarak değişken maliyet dikkate alınır¹³. Örnek olarak, satan bölümün 600.- TL. değişken maliyete katlandığını, satın alan bölümün ise 400.- TL. ek maliyete katlandıktan sonra bu mamulü piyasaya 1200.- TL. dan sattığını düşünelim. Bu durumda, başarı değerlemesi açısından transfer fiyatları şöyle olabilir: Satan bölüm 800.- TL. dan devreder, alan bölümde ilk bölümün değişken maliyeti ve kendi katlandığı maliyet toplamına 200.- TL. kâr ekleyerek piyasaya satar. Böylelikle kâr iki bölüm arasında dağıtılmış olur.

Bu varsayım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

	Satan Bölüm	Alan Bölüm	İşletme
Birim satış veya transfer fiyatı	800	1.200	1.200
Birim değişken maliyet	600	1.000	1.000
Katkı payı	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>

Örnekten de anlaşılabilceği gibi uygulanacak kâr oranının tespitinde mamulün nihai satış fiyatı etkili olmaktadır. Aksi halde başarı değerlemesinde her bölümün bütçesinde öngörülen rakamlara ulaşma derecesine bakmak gerekir.

3.4. Transfer Fiyatlama Alternatiflerinin Değerlendirilmesi

Maliyet merkezleri arasında uygulanacak transfer fiyatının belirlenmesi sınırdır. Çünkü seçilecek fiyatın maliyet temeline dayanacağı açıktır. Ancak fiili maliyet esası kullanıldığında satan bölüm yöneticisi maliyet kontrolü için teşvik edilmiş olur. Bu nedenle standart maliyetler, maliyet merkezleri arasındaki mal ve hizmet akışlarında ideal transfer fiyatı olarak önerilebilir¹⁴. Kâr veya yatırım merkezleri için transfer fiyatı tespitinde de transfer fiyatının aşağıda belirtilen amaçlara etkisi dikkate alınmalıdır¹⁵.

12 Dan T. DECOSTER, and Eldon SCHAFER; Management Accounting-A Decision Emphasis, John Wiley and Sons, Inc., London, 1976, s. 688.

13 HATİPOĞLU ve GÜRSOY, a.g.e., s. 489; ARIKAN, a.g.e., s. 152.

14 Arthur ADELBERG; Resolving Conflicts in Intercompany Transfer Pricing, *Accountancy*, November, 1986, s. 86. BUTCHER, a.g.e., s. 96. ARIKAN, a.g.e., s. 165.

15 ADELBERG, a.g.e., s. 86-87.

a) Amaç uygunluğu: Belirlenen transfer fiyatı hem alıcı ve hem de satıcı bölümü kendileri ve işletmenin bütünü için en iyi sonucu verecek şekilde hareket etmeye yönelmelidir.

b) Motivasyon: Bir amacı gerçekleştirmek için kişinin içinden gelen dürtüyü tanımlamak zordur. Bununla birlikte, belirlenen transfer fiyatı rasyonel olarak satın alan bölüm yöneticisinin maliyetlerini minimize etme, satıcı bölüm yöneticisinin ise gelirini maksimize etme çabalarının mevcut olduğu süreci engellememelidir.

c) Yetki: Merkezci olmayan örgüt yapısına sahip olan işletmelerde satınalan veya satan bölüm yöneticileri, kendi ihtiyaçlarını içerden veya dışarıdan karşılamak konusunda serbest olmalıdır.

d) Başarı değerlendirme: Satınalan veya satan bölümün kâr, yatırım veya maliyet sorumluluk merkezi olmasına bakılmaksızın, uygulanan transfer fiyatı başarı değerlendirme sürecinin adillliğini bozmamalıdır.

Aşağıda iki kâr merkezi arasında mal ve hizmet akışlarının nasıl fiyatlanabileceğini bir örnek üzerinde tartışmak istiyoruz. Transfer fiyatları yatırım merkezlerini de aynı şekilde etkilediğinden örnekte kâr merkezi seçilmiştir.

Önce, yukarıda açıklanan yöntemlere göre her kâr merkezinin ve bir bütün olarak işletmenin başarı durumunu sergileyebilmek amacıyla kullanacağımız varsayımına bağlı verilerimizi oluşturalım.

Örnek olarak seçtiğimiz işletmenin A (satan), B (satınalan) kâr merkezleriyle ilgili varsayımına dayalı veriler aşağıdaki gibidir.

	"A" Bölümü	"B" Bölümü
Normal kapasite (birim)	1.000	1.000
Mamulün satış fiyatı (TL)	550	800
Mamulün tam birim maliyeti	300	700
Mamulün değişken birim maliyeti	150	450

Bu veriler ışığında satan (A), satınalan (B) ve tüm işletmenin başarı durumu uygulanan yöntemle göre aşağıdaki tablolardan izlenebilir.

a) Transfer fiyatı olarak tam maliyet uygulandığında:

	"A" Bölümü	"B" Bölümü	İşletme
Transfer ve satış tutarı	300.000	800.000	800.000
Tam maliyet	300.000	700.000	700.000
Vergiden önceki kâr	0	100.000	100.000

b) Tam maliyete belli bir kâr oranı eklendiğinde (% 20):

	"A" Bölümü	"B" Bölümü	İşletme
Satış ve transfer tutarı	360.000	800.000	800.000
Tam maliyet	300.000	760.000	700.000
Vergiden önceki kâr	60.000	40.000	100.000

c) Transfer fiyat olarak değişken maliyet uygulandığında (Ara malının dışarıya satışı olmaması durumunda):

	"A" Bölümü	"B" Bölümü	İşletme
Transfer ve satış tutarı	150.000	800.000	800.000
Değişken maliyet	- 150.000	450.000	450.000
Katkı payı	0	350.000	350.000
Sabit maliyetler	- 150.000	100.000	250.000
	(150.000)	250.000	100.000

Bu durumda kâr ve yatırım merkezleri için uygun transfer fiyatının belirlenmesi halâ bir sorun olarak durmaktadır. Sorunun çözümü uygulanacak transfer fiyatının; amaç uygunluğu, motivasyon, bağımsızlık ve başarı değerlendirme kriterlerini ne ölçüde karşılayabildiğine bağlı olmaktadır. Ancak bu kriterlerin tümünü karşılayacak tek bir transfer fiyatı henüz geliştirilememiştir. Ancak bu konuda bazı genel kurallara ulaşılmıştır. Uygun transfer fiyatının belirlenmesi ara malının piyasa fiyatının bulunup bulunmamasından, bölümler arası teknolojik bağımlılık durumundan büyük ölçüde etkilenmektedir. Genel olarak, transfer edilen ara malının piyasa fiyatı mevcut ise en uygun transfer fiyatı piyasa fiyatıdır¹⁶. Bu yolla, hem alan ve hem de satan bölüm iç ve dış fırsatları dengeleyebilir. Diğer yandan amaç uygunluğu, motivasyon ve bağımsızlık problemleri en aza indirilmiş olur. Piyasa fiyatı uygulamasında satan bölümün pazarlama maliyeti olmayacağından transfer fiyatı belirlerken pazarlama maliyetlerinin düşülmesi de mümkün olabilir.

Ancak bazı durumlarda piyasa fiyatı işletmenin yararına olacak bir işlemi engelleyebilir. Özellikle satan bölümün eksik kapasitede çalışması durumunda piyasa fiyatı yüksekliği nedeniyle bir sonraki aşamada üretilip satılmaması işletmede kazanç kaybına yol açabilir¹⁷.

Transfere konu olan aramalı için piyasa fiyatı olması durumunda bu, transfer fiyatı olarak kullanılabilir. Ancak birçok durumda işletme içi transferler piyasa fiyatının olmadığı bir ortamda yapılır. Bu durumda da değişken maliyet veya pazarlıkla belirlenen fiyat transfer fiyatı olarak uygulanabilir. Bazı işletmeler ikili transfer fiyatını benimsemektedirler. Değişken maliyetin kullanılması durumunda satan bölümün başarısı geliri değil, maliyet bütçesine dayandırılması uygun olur¹⁸. Bu yöntemlerin uygulanması sırasında genellikle üst yönetimin hakemliğine başvurulur.

Değişken maliyetin transfer fiyatı olarak seçilmesi kısa dönemde yapma veya satınalma (amaç uygunluğu problemi) kararı için uygun düşerken, satan bölümü motive etmediği farkedilebilir (motivasyon problemi). Üst yönetimin satan bölümü satmaya zorlaması durumunda ise bağımsızlık bozulduğundan merkezci olmayan örgüt yapısından beklenen faydanın azalması sözkonusu olabilir¹⁹. Bu nedenle tek bir transfer fiyatının bütün kriterleri karşılayacağını beklememek, ancak amaca uygun bir transfer fiyatı belirlenebileceğini düşünmek gerekir.

16 Richard LYNCH; Robert W. WILLIAMSON; Accounting for Management Planning and Control, 2nd Ed. Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1976, s. 406, ARIKAN, a.g.e., s. 164.

17 Horngren, Introduction to Management Accounting, s. 318-319.

18 Lynch, s. 406.

19 Horngren, Cost Accounting, s. 680.

Diğer yandan çok uluslu şirketler transfer fiyat mekanizmasına bağlı şirketleri arasında kâr ve fon transfer aracı olarak kullanabilmektedirler²⁰. Bu, teorik açıdan geçerli olduğu kadar pratikte de görülen bir durumdur²¹. Kâr ve fon transferinin genellikle teşebbüsün vergi yükünü azaltmaya yönelik olduğu söylenebilirse de, bu politikanın altında çeşitli ekonomik ve politik etkenler de mevcuttur.

Çokuluslu şirketler bir ülkeye yatırım yaparken çeşitli kriterlere göre karar verirler. Bu kriterlerin başlıcaları; politik, istikrar, yabancı yatırımlara karşı tutum, millileştirme riski, enflasyon, ödemeler dengesi, bürokratik işlemler, ekonomik büyüme, çeşitli zorlamalar, işgücü verimliliği, haberleşme, yerli yönetim ve ortaklar, kısa ve uzun vadeli kredi olanakları olabilir²². Çok uluslu şirketler bir ülkeye yatırım yaparken dikkatle incelediği yukarıdaki kriterleri, o ülkede kalmak ve büyüme olanaklarını o ülkede gerçekleştirmek için de gözden uzak tutmazlar. Bu nedenle, yabancı sermaye çekmek ve tutmak isteyen ülkelerin bu kriterler yönünden olumlu görünmesi ve hükümetlerin dış sermaye çekebilmek için uzun vadeli güven verebilmesi gerekir²³.

SONUÇ

Uygulanacak transfer fiyatı satan bölümün satış tutarını alan bölümün de maliyetlerini etkilemesi nedeniyle bölüm yöneticilerinin kararlarını yönlendirir. Bu nedenle de işletme kârlılığı üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. İşletmede dikkate alınan tüm kriterleri karşılayabilen tek bir transfer fiyatı henüz geliştirilememiştir. Bununla birlikte aramaların piyasa fiyatının bulunması durumunda en uygun transfer fiyatı piyasa fiyatı olabilir. Ancak birçok durumda aramaların piyasa fiyatı mevcut değildir. Bu durumda pazarlık fiyatı veya değişken maliyete dayanan transfer fiyatları uygulanabilir.

Çok uluslu işletmeler teşebbüs çapında belirledikleri stratejik amaçlara ulaşabilmek amacıyla bu çalışmada açıklanan yöntemler dışında bir fiyatı da transfer fiyatı olarak kullanabilirler. Uygulamada daha çok piyasa fiyatı olmayan aramaları için bu duruma rastlanmaktadır.

-
- 20 Michael Z. BROKE; Lee H. REMMERS; The Strategy of Multinational Enterprise: Organisation and Finance; Longman Group Limited, London, 1973, s. 172-173.
 - 21 Nuri YILDIRIM; Uluslararası Şirketler, Birleşik Yayıncılık ve Tic. Limited Şirketi, İstanbul, 1983, s. 138.
 - 22 Roy HILL; Which Countries are Best for Investment? *International Management*, A Mc Graw-Hill Publication, Vol. 29, No: 28, London, 1974, s. 12-13. Yıldırım, Nuri; Uluslararası Şirketler, Birleşik Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi, İstanbul, 1983, s. 211.
 - 23 Jagdish SACHDEV; Forain Investment Policies of Developing Host Nations and Multinationals; Interactions and Accomodations, *Management International Review*, 1978, s. 42.

KAYNAKLAR

- Adelberg, Arthur; Resolving Conflicts in Intercompany Transfer Pricing, *Accountancy*, November 1986.
- Arıkan, Türkan; İşletmelerde Ekonomik Başarının Değerlemesi, Ekonomik Kârlılık Oranı, Artık Kâr ve Transfer Fiyatları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, 1979.
- Broke, Michael Z., Remmers, Lee H.; The Strategy of Multinational Enterprises; Organisation and Finance, Longman Group Limited, London, 1973.
- Butcher, John; Pricing Technique: Is There a Price For Everything, *Accountancy*, October, 1985.
- Dean, Joal; Decentralization and Intracompany Pricing, *Harvard Business Review*, Reprinted from H.B.R. July-August 1955.
- Decoster, Dan T.; Schafer, Eldon; Management Accounting- A Decision Emphasis, John Wiley and Sons, Inc. London, 1976.
- Emmanuel, Clive; Transfer Pricing: A Diagnosis and Possible Solution to Dysfunctional Decision-Making in the Divisionalised Company, *Management International Review*, 1977.
- Hatipoğlu, Zeyyat ve Gürsoy, Cudi; Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, No: 9, İstanbul, 1979.
- Hilly, Roy; Which Countries are Best for Investment, *International Management*, Vol: 29, No: 28, London, 1974.
- Horngren, Charles T.; Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 4th Ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood, 1977.
- Horngren, Charles T.; Introduction to Management Accounting, 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood, 1978.
- Lere, John C.; Product Pricing Based on Occounting Costs, *The Accounting Review*, Vol: 1, No: 2, April, 1986.
- Lynch, Richard; Williamson, Robert W.; Accounting for Management Planning and Control, 2nd Ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1976.
- Miller, Elwood L.; Responsibility Accounting and Performance Evaluations, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1982.
- Reece, James S.; Cool, William R.; Measuring Investment Center Performance, H.B.R. May-June, 1978.
- Sachdev, Jagdish; Forain Investment Policies of Developing Host Nations and Multinationals, *Management International Review*, 1978.
- Shillinglaw, Gordon; Managerial Cost Accounting, 4th Ed., McGraw-Hill Book Company, New York, 1976.
- Yıldırım, Nuri; Uluslararası Şirketler, Birleşik Yayıncılık ve Tic. Limited Şirketi, İstanbul, 1983.