



STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN TRANSFER FİYATLAMASI

Serkan TERZİ (*)

- ÖZET

Merkezkâç yönetim anlayışını uygulayan ve sorumluluk merkezlerini açık bir biçimde tanımlayan işletmelerde üst yönetim, bölümlerin performansını değerlendirmek için, bölümler arasında yapılan mal ve hizmet transferlerinde kullanılan transfer fiyatlarını kullanabilmektedir. Transfer fiyatları, işletme içindeki sorumluluk merkezlerinin performanslarının değerlendirilmesi ve bölüm yöneticilerinin işletme hedefleri ile uyumlu olup olmadığının tespit edilmesi açısından yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, stratejik maliyet yönetimi aracı olarak transfer fiyatlamasının önemini göstermektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Maliyet Yönetimi, Transfer Fiyatlaması, Performans Ölçümü

ABSTRACT

Top management of the company that applies decentralized management and describes clearly responsibility centers, can use transfer pricing which is used between enterprise's departments for goods and services transfer to evaluate performance of the departments. Transfer prices help to enterprise to evaluate performance of the responsibility centers and to determine eligibility of the department manager for the enterprise's target.

The purpose of this study is to show the importance of transfer pricing as a strategic cost management tool.

Keywords: Strategic Cost Management, Transfer Pricing, Performance Measurement

1- GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda müşteri istek ve ihtiyaçlarının artması ve işletmelerin yoğun rekabet ortamına girmesiyle endüstri işletmelerinde emek yoğun üretim-

(*) Bağımsız Denetçi, Dr.

den, teknolojik yoğun üretime geçilmiştir. Müşterilerin istediği yer ve zamanda istenilen ürünün uygun bir fiyatla sunulması zorunluluğu, *işletmeleri etkin stratejiler belirlemeye ve etkin maliyet yönetimi ve performans ölçümüne yönlendirmiştir*. Bu durum işletmelerin merkezi anlayışla yönetilmesi yerine işletmenin sorumluluk merkezlerine bölünüp, bölüm yöneticilerine yetki verilmesi anlayışını, diğer bir ifadeyle merkezkaç yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Merkezkaç yönetim anlayışını uygulayan işletmeler, bağımsız sorumluluk merkezleri oluşturmuş ve sorumluluk merkezi yöneticilerine karar alma ve verme yetkisi verilmiştir. Böylece üst yönetim, yetkisinin bir kısmını bölüm yöneticilerine devretmiştir. Böyle bir yapıda üst yönetimin temel görevlerinden biri, bölüm yöneticilerinin performanslarını değerlemek ve bölüm hedeflerinin işletme hedeflerinden ayrılıp ayrılmadığını kontrol etmektir. Bu amacın yerine getirilmesi için ise, sorumluluk muhasebesi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Sorumluluk muhasebesi sistemi ile sorumluluk merkezlerinin ve yöneticilerinin performansları değerlendirilmekte ve bölüm ile ilgili kararlar alınmaktadır.

Sorumluluk muhasebesi, sorumluluk merkezleri itibarıyla muhasebe fonksiyonlarının yerine getirilmesini ifade etmekte olup, transfer fiyatlaması açısından da önem taşımaktadır. Çünkü sorumluluk merkezleri arasında yapılan mal ve hizmet transferlerinde kullanılacak fiyatlar, sorumluluk merkezlerinin kârlılıklarını ve dolayısıyla performanslarını etkileyecektir. Nitekim bölümler arasındaki transferlerde alıcı tarafın maliyetleri, satıcı tarafın ise gelirleri etkilenecektir.

Öte yandan işletmelerde üst yönetim tarafından belirlenen işletme hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmek için performans ölçümü ve değerlemesi yapılmakta olup, sağlıklı bir performans ölçüm ve değerlemesinin yapılabilmesi için ise, uygun transfer fiyatlama yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

2- STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

Mamul fiyatlarının, kalite dışında, müşteriler açısından en önemli tercih kriteri olmasından ve geleneksel maliyet yönetiminin günümüz rekabet ortamı için yetersiz kalmasından dolayı maliyet yönetiminin **pazara ve stratejiye yönelik** olarak düzenlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Maliyet muhasebesinde stratejiye yönelim ve strateji belirleme, maliyet liderliği stratejisi için destek sağlamasının yanı sıra, maliyet muhasebesinin genişlemesi, maliyet yönetiminin stratejik yararlarıyla stratejiye uygun maliyet saptama faktörleri ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden elde edilen bilgiler yoluyla maliyet düşürme yolları saptanabilmekte ve rekabet avantajları elde edilebilmektedir. Bu nedenle işletme stratejileriyle ilgili olarak, işletmenin bütün kaynaklarının aşırı ve yersiz kullanımı, fiyatlar ve gerçek maliyetlerin göreceli düzeyiyle ilgili olarak yönetime yönelik maliyet bilgilerinin hazırlanmasını ve analiz edilmesini içeren **stratejik maliyet yönetimi (strategic cost management)** kavramı geliştirilmiştir.¹

Bir işletmede uzun vadeli rekabet pozisyonunu etkileyecek kararlar alınırken, karara ilişkin stratejik sonuçların düşünülmesi gerekmektedir. Çünkü stratejiler, işletmenin uzun vadeli gelişimi

¹ Nedim Yüzbaşıoğlu, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", **Selçuk Üniversitesi SBE Yayınları**, Sayı.2, 2004, s.390-391.

ve sürekliliğini etkileyecektir. Bu nedenle seçilecek strateji, işletmenin uzun vadeli gelişimini ve sürekliliğini sağlamasında yardımcı olmalıdır. Bu açıdan **stratejik maliyet yönetimi**, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, kaliteli stratejilerin tespit edilmesi ve strateji geliştirmek için maliyet verilerinin kullanımıdır.²

Stratejik maliyet yönetiminin en önemli amacı, işletme içinde etkin bir maliyet yönetiminin sağlanmasıdır. Bu amaçla gerek işletmenin bir bütün olarak, gerekse de bölümler itibarıyla performans ölçümü ve değerlemesi yapılması gerekmektedir.

3- TRANSFER FİYATLAMASI

Transfer fiyatı, işletmenin ilişkili taraf ve sorumluluk merkezleri_ arasında, mal ve hizmet transferi olması durumunda belirlenen fiyattır. Transfer fiyatları sorumluluk merkezleri arasındaki alım-satım faaliyetlerinde de kullanılmaktadır. Transfer fiyatları, bu özelliğinden dolayı sorumluluk merkezlerinin gelir-gider ile kâr-zararını etkilemektedir.³

Transfer fiyatlama yöntemlerini iki gruba ayırabiliriz:

- Uluslararası transfer fiyatlaması (çok uluslu işletmelerde kullanılan yöntemler),
- Ulusal transfer fiyatlaması.

3.1.- Uluslararası Transfer Fiyatlaması

Uluslararası transfer fiyatlaması, çok uluslu iş-

letmelerde görülmektedir. Çok uluslu işletmeler, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler olduğundan, bu işletmelerin iştirakleri arasında yaptığı maddi ve maddi olmayan varlık transferleri, uluslararası transfer fiyatlaması olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı da transfere konu olan varlığın fiyatı, çok uluslu işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Transfer fiyatlama yoluyla işletmelerin, özellikle çok uluslu işletmelerin ulaşacakları stratejik hedefler şunlardır:⁴

- Vergi yükünü yönetmek (vergi planlaması),
- Gümrük tarifelerini yönetmek,
- Sorumluluk merkezleri ve yöneticiler açısından performans değerlemesini yapmak,
- Yöneticileri motive etmek,
- Hedef birliğini (amaç uyumluluğunu) sağlamak,
- Rekabetçi pazar pozisyonunu sürdürmek,
- Enflasyon riskini asgari düzeye çekmek,
- Yabancı para birimindeki değişimi yönetmek,
- Fiili maliyetler ve gelirleri uygun bir biçimde hesaplamak.

Transfer fiyatlamasında yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşabilmek için, işletmeye bir bütün olarak fayda sağlayacak transfer fiyatlama yönteminin seçilmiş olması gerekmektedir. Çünkü seçilen yöntem, bölüm özerkliği ve azami düzeyde koordinasyonun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.⁵

² Don R. Hansen ve Maryanne M. Mowen, **Cost Management–Accounting and Control**, Fourth Edition, South-Western Press, USA 2003, s.492.

³ Charles H. Brandon ve Ralph E. Drtina, **Management Accounting Strategy and Control**, International Edition, The McGraw-Hill Companies, North America 1997, s.802.

⁴ Karen S. Cravens, "Examining The Role of Transfer Pricing as a Strategy for Multinational Firms", **International Business Review**, Vol.6, No.2, 1997, s.131-132.

⁵ Ljilja Antic ve Vesna Jablanovic, "Criteria For Evaluating Transfer Pricing Methods", **Economics and Organizations**, Vol.1, No.8, 2000, s.63.

Transfer fiyatlamasının önemli amaçları ve başarı ölçütleri şunlardır:⁶

- Bölümlerin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- Kararların kalitesini arttırmak
- Bölümlerin bağımsızlığını teşvik etmek
- Kâr paylaşımı: Transfer fiyatlaması, bölümleri çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin kârlarını paylaşmak için de kullanılmaktadır. Kâr paylaşım süreci, kârın yurt dışına transfer edilmesindeki sınırlamalardan kaçınmak için ve/veya vergi ve benzeri yükümlülükleri en alt düzeye indirmek için tasarlanabilir. Çok uluslu bir işletme, vergi yükümlülüğünün daha az olduğu bir ülkedeki kârını artırmak, buna karşın vergi yükümlülüğü yüksek olan ülkede ise kârını düşük raporlamak isteyebilir.

Uluslararası mal ve hizmet transferinde kullanılan fiyatlama yöntemleri çeşitli olup, uluslararası alanda uygulanan başlıca transfer fiyatlama yöntemleri şunlardır:

• **Maliyete dayalı transfer fiyatı (Cost based transfer pricing):** Maliyete dayalı transfer fiyatı, işletmede oluşan sabit ve değişken üretim maliyetlerinin transfer edilen mamulün/hizmetin (veya ara mamulün) transfer fiyatının belirlenmesinde kullanılan yöntemdir.

• **Pazara dayalı transfer fiyatı (Market based transfer pricing):** Pazar veya piyasa fiyatı yöntemi, bölümler arasında transfer edilen mal/mamul veya hizmetler için işletme dışında oluşan aktif bir piyasanın olması durumunda kullanılan bir fiyatlama yöntemidir.

• **Görüşmelerle belirlenen transfer fiyatı (Negotiated transfer pricing):** Ara mal piyasasında, ara malın piyasa fiyatının altında bir transfer fiyatının olduğu birkaç durum vardır. Örneğin, satış ve dağıtım giderlerinin düşük olması, büyük düzeyde miktar iskontolarının yapılması. Bunların yanında, satıcı bölüm atıl kapasitede faaliyetle bulunduğu fiyat, piyasa fiyatının altında olabilir. Bu gibi durumlarda bölümler arası yapılacak görüşmelerle transfer fiyatı belirlenmektedir.⁷

• **İkili transfer fiyatı (Dual transfer pricing):** Piyasa koşullarının düzensiz olması veya ara malın pazarda satılabilme olanağının olmaması durumunda, pazar fiyatlarının transfer fiyatı olarak kullanılması işletme bölümleri açısından yararlı olmayacaktır. Ayrıca alıcı bölümlerin tek alıcı durumunda olmaları halinde, satıcı bölümün fiyatları üzerinden mal transfer etmesi kâr merkezinin kârını azaltacaktır. Bununla birlikte maliyete dayalı transfer fiyatlarının, piyasa fiyatlarının üzerinde olması durumunda alıcı bölüm, işletme dışından ara mal almaya zorlanmış olur. Gerek satıcı bölümün kârı, gerekse de alıcı bölümün maliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri gidermek için ikili transfer fiyatlaması kullanılmaktadır. İkili transfer fiyatlaması, satıcı bölümün piyasa fiyatı ile satış yapmasını, alıcı bölümün de mal transferinde gereksiz maliyet yükünden arındırılmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde, satıcı bölüm ara malı transfer ederken transfer fiyatı olarak “**değişken maliyetler + belli bir kâr marjı**”nı kullanmakta, alıcı bölüm ise transfer fiyatı olarak yal-

⁶ İsmail Ufuk Mısırlıoğlu, “Bölümler Arası Transfer Fiyatlaması ve Bir Uygulama”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.62, 2003, s.177-178.

⁷ R.H. Garrison ve E.W. Noreen, **Managerial Accounting**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, USA 1997, s.547.

nızca satıcı bölümün değişken maliyetlerini kabul etmektedir. Böylece satıcı bölümün katkı payı artırılmış, alıcı bölümün de yüklenmesi gereken maliyetler arındırılmış olmaktadır. Bu yöntemde, bölüm kârlarının toplanması suretiyle işletme kârına ulaşılması söz konusu olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletme kârının belirlenebilmesi için bazı düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.⁸

İşletmelerin ve sorumluluk merkezlerinin durumlarına göre uygun transfer fiyatının belirlenmesi amacıyla, Amerika'da 1990 yılında 143 büyük ölçekli sanayi işletmesinde bir araştırma yapılmış olup, mal/mamul ve hizmetlerin yurtiçindeki transferinde en çok kullanılan yöntem, maliyete dayalı transfer fiyatlama yöntemi çıkarken, uluslararası piyasada en çok pazar fiyatlarına dayanan transfer fiyatlama yöntemi kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak maliyete dayalı yöntemde transfer fiyatlama, piyasa fiyatları kadar kullanım alanı bulmaktadır.⁹

3.2- Türkiye’de Transfer Fiyatlaması

5422 sayılı eski KVK’nun 17. maddesinde “Örtülü Kazanç” başlığı ile yer alan düzenleme 5520 sayılı yeni KVK’nın 13.maddesinde “Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı” başlığı ile Avrupa Birliği’nin vergilendirme alanındaki mevzuatına uyum çerçevesinde ve özellikle OECD’nin düzenlemeleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir.¹⁰

5520 sayılı KVK’nın 13.maddesinde, “Kurum-

lar, ilişkili kişilerle emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit ettikleri bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunursa, kazanç tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılır. Alım, satım, imalat ve inşaat işlemleri, kiralama ve kiraya verme işlemleri, ödünç para alınması ve verilmesi, ikramiye, ücret ve benzeri ödemeleri gerektiren işlemler her hal ve şartta mal veya hizmet alım ya da satımı olarak değerlendirilir.” ibaresi yer almaktadır.

5520 sayılı KVK’nın 13. maddesinde belirtilen ilişkili kişilerin kimler olduğu ise (b) fıkrasında açıklanmıştır: “İlişkili kişi; kurumların kendi ortakları, kurumların veya ortaklarının ilgili bulunduğu gerçek kişi veya kurum ile idaresi, denetimi veya sermayesi bakımından doğrudan veya dolaylı olarak bağlı bulunduğu ya da nüfuzu altında bulundurduğu gerçek kişi veya kurumları ifade eder. Ortakların eşleri, ortakların veya eşlerinin üstsoy ve altsoy ile üçüncü derece dahil yansoy hısımları ve kayın hısımları da ilişkili kişi sayılır.”

İlişkili kişilerle yapılan işlemlerin, OECD’de olduğu gibi KVK’da da emsallerine uygun fiyatlar üzerinden yapılması istenmektedir. “**Emsallere uygunluk ilkesi**, ilişkili kişilerle yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedelin, aralarında böyle bir ilişkinin bulunmaması durumunda oluşacak fiyat veya bedele uygun olmasını ifade eder.”

5520 sayılı KVK’da belirtilen ilişkili kişilerle yapılan işlemlerde hangi yöntemlerin kullanılaca-

⁸ Orhan Çelik, “Uluslararası Transfer Fiyatlama: Teorik Bir Yaklaşım”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Sayı.1, Nisan 2000, s.107.

⁹ Cecily A. Raiborn, Jesse T.Barfield ve Michael R.Kinney, **Managerial Accounting**, Second Edition, West Publising Company, USA 1996, s.795.

¹⁰ Zeynep Hatunoğlu, “Çok Uluslu İşletmelerde Transfer Fiyatlaması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı ve Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.78, Aralık 2006, s.126.

ğı da açıklanmıştır. Buna göre, “Kurumlar, ilişkili kişilerle yaptığı işlemlerde uygulayacağı fiyat veya bedelleri, aşağıdaki yöntemlerden işlemin mahiyetine en uygun olanını kullanarak tespit eder:

a) Karşılaştırılabilir fiyat yöntemi: Bir mükellefin uygulayacağı emsallere uygun satış fiyatının, karşılaştırılabilir mal veya hizmet alım ya da satımında bulunan ve aralarında herhangi bir şekilde ilişki bulunmayan gerçek veya tüzel kişilerin birbirleriyle yaptıkları işlemlerde uygulayacağı piyasa fiyatı ile karşılaştırılarak tespit edilmesini ifade eder.

b) Maliyet artı yöntemi: Emsallere uygun fiyatın, ilgili mal veya hizmet maliyetlerinin makul bir brüt kâr oranı kadar artırılması suretiyle hesaplanmasını ifade eder.

c) Yeniden satış fiyatı yöntemi: Emsallere uygun fiyatın, işlem konusu mal veya hizmetlerin aralarında herhangi bir şekilde ilişki bulunmayan gerçek veya tüzel kişilere yeniden satılması halinde uygulanacak fiyattan, makul bir brüt satış kârı düşülerek hesaplanmasını ifade eder.

d) Emsallere uygun fiyata yukarıdaki yöntemlerden herhangi birisi ile ulaşma olanağı yoksa mükellef, işlemlerin mahiyetine uygun olarak kendi belirleyeceği diğer yöntemleri kullanabilir.”

4- STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN TRANSFER FİYATLAMASI

Transfer fiyatları, karar verme, mamul maliyetleme ve performans ölçümü gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Transfer fiyatları bu kullanım alanları içinde özellikle, bölümler arasındaki mal ve hizmet transferinde kullanılmakta olup, bölümlerin ve işletmenin performans değerlendirilmesinde büyük öneme sahip olmaktadır. Bu nedenlerle dolayısıyla doğru ve ihtiyaca uygun bir transfer fiyatı belirlemek gerekmektedir.¹¹ Doğru ve ihtiyaca uygun bir transfer fiyatının belirlenmesi durumunda hem sorumluluk merkezleri itibarıyla, hem de işletmenin tümünde kâr yüksek olacaktır.

Transfer fiyatını performans ölçüm aracı olarak kullanmayı benimseyen işletmelerde, transfer fiyatlarının merkezkaç anlayışla bağımsız veya merkezi bir yönetim anlayışıyla üst yönetim tarafından mı belirlendiği önemli olmaktadır. Çünkü zorla kabul ettirilen transfer fiyatlarının, bölümlerin performanslarını olumsuz yönde etkimesi söz konusudur. Dolayısıyla merkezkaç yönetim anlayışı ile sorumluluk merkezi yöneticileri tarafından bağımsız olarak belirlenen transfer fiyatları hem motivasyon, hem de bölüm performansı açısından daha sağlıklı sonuç verecektir.

Bölümler arasında yapılan transferler sonucunda, transfer edilen mamul ve hizmet, alıcı bölümün maliyetlerini, satıcı bölümün ise gelirlerini etkilemekte, böylelikle her iki bölümün kârları, transfer fiyatlarından etkilenmektedir. İki bölümün kâr bazlı performans ölçütleri (örneğin yatırım kârlılık oranı ve artık gelir), transfer fiyatlarından etkilenmektedir. Örneğin¹², ABC işletmesinin iki bölümü olduğunu varsayalım ve bu bölümler üzerinde transfer fiyatlamasının etkisini görelim. A bölümü, bir mal/mamul üretilip, diğer bölüm olan C'ye satmaktadır. Transfer fiyatı 30 \$'dır. A bölümü, transfer fiyatının mümkün olduğunca fazla olmasını istemektedir. Diğer taraf ise, transfer fiyatını maliyet olarak dikkate aldığından daha az olmasını istemektedir. A ve C bölümü arasındaki transfer işleminin özeti aşağıdaki gibidir:

¹¹ Michael W. Maher, Clyde P. Stickney ve Roman L. Weil, *Managerial Accounting*, Sixth Edition, Harcourt Brace&Company, Orlando 1997, s.437.

¹² Hansen ve Mowen, *a.g.k.*, s.495.

Bölüm A	Bölüm C
Üretilen mamuller C bölümüne birim fiyatı 30 \$/birim'den transfer edilir. Transfer fiyatı = 30 \$/birim A bölüme gelir Net gelirden artış Yatırım kârlılık oranında artış	A bölümünden 30 \$/birim transfer fiyatından satın alınan hammadde mamul üretiminde kullanılır. Transfer fiyatı = 30 \$/birim C bölüme maliyet Net gelirden azalış Yatırım kârlılık oranında azalış
Transfer fiyatı geliri = Transfer fiyatı maliyeti ABC işletmesine etkisi yoktur.	

Örnekten de görüldüğü gibi transfer fiyatı bir taraf için gelir, diğer taraf için ise maliyet unsuru olmaktadır. Ancak işletmeye etkisi olmamaktadır. Çünkü bir taraf maliyet yani indirim kalemi olarak dikkate alırken, diğer taraf gelir olarak dikkate almakta ve sonuçta birbirini yok etmektedirler.

Bölümler arasında kullanılacak en yüksek transfer fiyatı, satın alma bölümü tarafından satın alınan mamul veya hizmetin pazar fiyatından daha fazla olmamalıdır. En düşük transfer fiyatı ise, üretilen mamullerin maliyeti ve *alternatif maliyetten** daha az olmamalıdır. Böylece işletme kârı, bölümler (alıcı ve satıcı bölümler) arasında bölünmüş olacaktır.¹³

Transfer fiyatlaması, ayrıca yöneticilerin performanslarının ölçümü, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri açısından da önemli bir araç olup, transfer fiyatları ile işletmedeki farklı birimlerin kâr planları arasında yatay bir ilişki vardır. Bundan dolayı da transfer fiyatları, işletme birimleri veya sorumluluk merkezi yöneticilerinin performanslarının ölçülmesinde etkili olmaktadır.

Transfer fiyatlama politikası, işletmede gerçekçi bir performans değerlemesinin yapılması, yöneticilerin motive edilmesi ve değerlendirilmesini sağlamaktadır.¹⁴

Transfer fiyatlaması, yukarıda örnekten de anlaşılaacağı üzere, bölüm performanslarının değerlendirilmesinde uygulama alanı bulabilmektedir. Performans değerlendirme ölçütü olarak transfer fiyatlarını kullanan işletmelerde sadece yöneticilerin performansı değil, bölümlerin performansları da objektif bir ölçüm aracı kullanılarak belirlenmiş olacaktır. Transfer fiyatların uygulanmasına karar verildiğinde, alternatif transfer fiyatlama yöntemlerinin olabileceği de göz önüne alınmalı ve işletmelerde bölümlerin performanslarını değerlendirirken farklı transfer fiyatlandırma yöntemleri arasından seçim yaparken doğru yöntem belirlenmeli, böylelikle bölümlerde ortaya çıkan verimsizliklerin tespit edilmesine imkân sağlanmalıdır. Bölümlerde ortaya çıkan verimsizliklerin diğer bölümlere yüklenmesini önleyecek bir transfer fiyatlama yöntemi seçilerek uygulandığında, ortaya çıkacak verimsizlikler daha açık

* Alternatif maliyet, dış piyasaya satış yapılmamasından dolayı kaybedilen birim başına kâr marjıdır.

¹³ Raiborn, Barfield ve Kinney, **a.g.k.**, s.791.

¹⁴ Martine Cools ve Regine Slagmulder, "Transfer Pricing Systems and Performance Measurement in Multinational Enterprises", April 2005, <http://www.rsm.nl> (Erişim:12 Temmuz 2007), s.6-7.

olarak göz önüne çıkacak ve verimsiz çalışan bölümler tespit edilebilecektir. Transfer fiyatlamayı kullanmak suretiyle, verimsiz çalışmaları tespit edilen bölümlerde ortaya çıkan verimsizliklerin giderilmesine yönelik önlemler alınabileceği gibi, bölümlerde revizyonlar yapılması, hatta bölümlerin kapatılmasına kadar gidebilecek, yönetim açısından hayati önem taşıyan kararlar alınabilecektir. Böylece transfer fiyatlamaya yeni bir misyon yüklenerek, yönetim kararları açısından farklı bir boyuta taşınmış olacaktır. Başlangıçta sadece bölümlerin kârlılığını ölçmede kullanılabilen bir araç niteliğinde olan transfer fiyatlama, işletme kararlarında yöneticilere yardımcı olma niteliğine bürünecektir.¹⁵

Son yıllarda uluslararası literatürde yerini alan ve bazı yabancı işletmelerde yeni uygulanmaya başlayan stratejik transfer fiyatlama yöntemlerinden biri de, **faaliyet tabanlı transfer fiyatlamasıdır (activity-based transfer pricing)**. Faaliyet tabanlı transfer fiyatlamasında amaç, faaliyetlerin esas alınarak mamul maliyetlerinin belirlenmesi ve bu maliyetlere göre transferlerin yapılması ve bölümlerin kâr/zararlarının belirlenmesidir.

Maliyete dayalı transfer fiyatlaması yapılması durumunda, stratejik maliyet yönetim araçlarından olan faaliyet tabanlı maliyetleme ile transfer edilen mal ve/veya hizmet maliyetinin hesaplanarak, bu maliyet tutarları üzerinden transferlerin yapılabilmesi gibi, diğer transfer fiyatlama yöntemleri kullanılarak da transferler yapılabilir. Bu durumda faaliyet tabanlı maliyetleme, transfer fi-

yatlarını etkilemeyebilir, ancak bölüm veya işletme kârlılığını etkiler.

5- SONUÇ

Merkezkaç yönetimi uygulayan ve sorumluluk merkezlerini açık bir biçimde tanımlayan işletmelerde üst yönetim, bölümlerin performansını değerlendirmede, bölümler arasında yapılan mal/mamul transferlerinde kullanılan transfer fiyatlarını kullanabilmektedir. Transfer fiyatları, işletme içindeki sorumluluk merkezlerinin performanslarının değerlendirilmesi ve bölüm yöneticilerinin işletme hedefleri ile uyumlu olup olmadığının tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak bölümler arasındaki transferlerde kullanılan yöntemler, işletmenin amaç ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Çünkü transfer fiyatları, alıcı bölümün maliyetlerini, satıcı bölümün ise gelirlerini etkileyecektir. Diğer bir ifadeyle sorumluluk merkezlerinin ve işletmenin performansını doğru ve güvenilir bir biçimde ölçümleyebilmek için uygun bir transfer fiyatlama yönteminin seçilmelidir.

Merkezkaç yönetim anlayışının sağladığı bu faydalarına rağmen, bazı eksiklikleri de vardır. Bu eksikliklerinin en önemlisi, bölümler arasında çatışmaya neden olabilmesi ve bölüm hedeflerinin işletme hedeflerinin önünde tutulabilmesine neden olmasıdır. Bu nedenle işletmeler, merkezi ve merkezkaç yönetimleri mümkün olduğunca birlikte kullanmalı ve işletme hedefleri doğrultusunda sorumluluk merkezleri oluşturularak faaliyetlerini sürdürmelidir.

Transfer fiyatlaması uygulamaları, genellikle

¹⁵ Selim Yüksel Pazarçeviren ve Nermin Akyel, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlama", **Akademik İncelemeler**, Cilt.1, Sayı.1, 2006, s.131.

* Faaliyet tabanlı transfer fiyatlaması için Bkz. Serkan Terzi, "Endüstri İşletmelerinde Transfer Fiyatlama Sistemi ve Performans Ölçümünün Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2009)

çok uluslu işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Transfer fiyatlaması yoluyla çok uluslu işletmeler daha az vergi ödeme imkanına sahip olabilmektedir. Nitekim, transfer fiyatlamasının ortaya çıkmasının nedeni de, vergi oranlarının düşük olduğu ülkelere mal ve/veya hizmet transferinin yapılması ve daha az vergi alan ülkelerde işletmenin kârının artırılmasıdır. Böylece transfer fiyatlamasında esas amaç, ana ortaklığın kârının maksimize edilmesi olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ilişkili işletmeler arasında yapılan transferler, bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar nedeniyle, çok sayıdaki çokuluslu işletme, transfer fiyatlama sistemlerini kurmakta ciddi sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Transfer fiyatlama sisteminin kurulması aşamasında işletme tarafından belirlenecek transfer fiyatlama politikaları ve yöntemi,

- Birincisi, işletmenin ilişkili işletmelerinin ve sorumluluk merkezlerinin performansını değerlendirmesi,
 - İkincisi ise, işletmenin bir bütün olarak kârlılığının değerlendirilmesi,
- açılardan önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Antic, Ljilja ve Vesna Jablanovic, "Criteria For Evaluating Transfer Pricing Methods", **Economics and Organizations**, Vol.1, No.8, 2000

Brandon, Charles H. ve Ralph E. Drtina, **Management Accounting Strategy and Control**, International Edition, The McGraw-Hill Companies, North America 1997

Cools, Martine ve Regine Slagmulder, "Transfer Pricing Systems and Performance Measurement in Multinational Enterprises", April 2005, <http://www.rsm.nl> (Erişim:12 Temmuz 2007)

Cravens, Karen S., "Examining The Role of Transfer Pricing as a Strategy for Multinational

Firms", **International Business Review**, Vol.6, No.2, 1997

Çelik, Orhan, "Uluslararası Transfer Fiyatlama: Teorik Bir Yaklaşım", **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, Sayı.1, Nisan 2000

Garrison, R.H. ve E.W. Noreen, **Managerial Accounting**, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, USA 1997

Hansen, Don R. ve Maryanne M. Mowen, **Cost Management-Accounting and Control**, Fourth Edition, South-Western Press, USA 2003

Hatunoğlu, Zeynep, "Çok Uluslu İşletmelerde Transfer Fiyatlaması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı ve Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.78, Aralık 2006

Maher, Michael W., Clyde P. Stickney ve Roman L. Weil, **Managerial Accounting**, Sixth Edition, Harcourt Brace&Company, Orlando 1997

Mısırlıoğlu, İsmail Ufuk, "Bölümler Arası Transfer Fiyatlaması ve Bir Uygulama", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.62, 2003

Pazarçeviren, Selim Yüksel ve Nermin Akyel, "Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Transfer Fiyatlama", **Akademik İncelemeler**, Cilt.1, Sayı.1, 2006

Raiborn, Cecily A., Jesse T.Barfield ve Michael R.Kinney, **Managerial Accounting**, Second Edition, West Publishing Company, USA 1996

Terzi, Serkan, "Endüstri İşletmelerinde Transfer Fiyatlama Sistemi ve Performans Ölçümünün Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, 2009)

Yüzbaşıoğlu, Nedim, "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", **Selçuk Üniversitesi SBE Yayınları**, 2. Sayı, 2004

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu