

ÖZET

SORUMLULUK MERKEZLERİ VE TRANSFER FİYATLAMASI: BİR İŞLETMEDE UYGULAMA

Emine ÇİMEN

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hüseyin AKAY
Ekim 2007, 135 Sayfa

Bu çalışmada, sorumluluk merkezleri ile birlikte ortaya çıkan transfer fiyatlaması açıklanarak bir işletmede uygulama çalışması ortaya konulmuştur.

Çalışmanın amacı, sorumluluk merkezlerine ayrılan işletmelerin merkezler arasındaki mal veya hizmet transferinin nasıl gerçekleştiği hakkında teorik olarak bilgi vermek ve bu bilgiler ışığında transfer fiyatlamasının bir işletmede uygulamasını gerçekleştirerek sorumluluk merkezlerinin ve işletmenin performansını nasıl etkilediğini göstermektir.

Günümüzde işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek için zamanla yapılarını değiştirmek durumunda kalmaktadır. İşletmelerin hızla büyümesi merkezi yönetimi zorlaştırmış ve çeşitli yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlardan bir tanesi de merkezkaç yönetim anlayışıdır. Merkezkaç yönetim anlayışında işletmeler sorumluluk merkezlerine ayrılmaktadırlar.

Sorumluluk merkezleri arasındaki mal veya hizmet transferinde kullanılan transfer fiyatı merkezlerin ve işletmenin performansını doğrudan etkilediği için büyük önem taşımaktadır. Performans değerlemesinin işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında ve belirlenen hedeflere ulaşmada çok büyük katkısının olduğu bilinmektedir. Doğru transfer fiyatlamasının kullanılması, sorumluluk merkezleri ve işletme için etkin performans değerlemesi yapılmasını sağlamaktadır.

Dünya ticaretinin yaklaşık olarak % 60'ını gerçekleştiren çok uluslu şirketlerin kolları arasında transfer fiyatlamasının kullanılması ile transfer fiyatlamasına olan ilgi artmış ve hala tartışılan konular arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada öncelikle merkezi ve merkezkaç yönetim biçimleri üzerinde durulmuş ve merkezkaç yönetim biçimi ile ortaya çıkan sorumluluk merkezleri ve sorumluluk muhasebesi teorik bilgiler ışığında incelenmiştir. Daha sonra transfer fiyatlaması hakkında literatür taraması yapılarak transfer fiyatlamasının gelişimi, ölçütleri, yöntemleri, yöntemlerin karşılaştırılması, transfer fiyatlaması saptama yöntemleri konusunda genel kurallar, başarı koşulları, çok uluslu şirketlerde transfer fiyatlaması ve bazı ülkelerde bu konuya ilişkin yapılan düzenlemelerin

üzerinde durulmuştur. Son olarak transfer fiyatlamasını bir işletmede uygulaması gösterilmeye çalışılmıştır. Uygulama çalışmasında işletmede kullanılan alternatif bir transfer fiyatlamasının işletme bünyesinde oluşturulan merkezlerin ve işletmenin performansını etkileyip etkilemediği gözlenmek istenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmının oluşturulmasında olay çalışması yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile, işletmenin belirli bir zaman dilimindeki faaliyetleri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Transfer fiyatlamasında bütün şartlarda kullanılabilecek bir yöntem bulmak mümkün değildir. Doğru bir transfer fiyatlaması yöntemi seçebilmek için işletme içi ve işletme dışı faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Transfer edilecek aramamülün dış piyasada fiyatının oluşması durumunda kullanılabilecek en uygun yöntem piyasa fiyatı yöntemidir. Piyasa fiyatının belli olmadığı ve yöneticinin bu yöntemi kullanmak istemediği durumlarda pazarlığa dayalı yöntem daha çok tercih edilen yöntemlerdendir. İşletmelerin büyük çoğunluğu ise maliyete dayalı transfer fiyatlaması yöntemini seçmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında, işletmedeki aramamül transferi maliyet + kar payı yöntemine göre gerçekleştirilmiş ve bu uygulama sonucunda ortaya çıkan kar rakamı ile mevcut uygulamada ulaşılan kar rakamı karşılaştırılarak bölüm ve işletme performansları arasındaki fark ortaya konulmuştur. Maliyet + kar payı yöntemi ile gerçekleştirilen olay çalışmasında işletmenin mevcut durumundan daha fazla kazanç sağladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu yöntem bölüm performansları hakkında bilgi sahibi olunabilmesine de imkan vermektedir..

КЫСКАЧА МАЗМУНУ
ЖООПКЕРЧИЛИК БОРБОРЛОРУ ЖАНА ТРАНСФЕРТТИК БААЛОО: БИР
ИШКАНА МИСАЛЫНДА

Эмине ЧИМЕН
Магистратура Менеджмент Багыты
Илимий жетекчи: э.и.к., Доц. Хүсейин АКАЙ
Октябрь 2007, 135 барак

Мазмуну

Бул магистрдик дипломдук иште жоопкерчилик борборлору жана аны менен бирге пайда болгон трансферттик баа коюу темаларына токтолуп, жана анын практикалык колдонулушу бир ишкананын мисалында көрсөтүлөт.

Бул иштин максаты, жоопкерчилик борборлоруна бөлүнгөн фирмаларда борборлордун өз ара продукция жана кызмат көрсөтүү алыш бериш процессин теориялык жактан изилдөө жана бул изилдөөлөрдүн негизинде бир ишканада трансферттик баа коюуну кантип колдонорун, анын жоопкерчилик борборлорго жана ишкананын өндүрүмдүүлүгүнө кандай таасир тийгизерин көрсөтүү болуп эсептелет.

Заманыбыздагы ишканалар өз максаттарына жетүү жана максаттарга байланыштуу иш-аракеттерин иреттүү жүргүзүү үчүн кээде түзүлүштөрүн өзгөртүп туруулары тийиш. Ишканалардын тез өсүшү борборлоштурулган башкаруунун татаалдашына алып келди жана ар кандай жаңыча башкаруу түшүнүктөрүнүн жаралышына себепкер болду. Мындай түшүнүктөрдүн бири борборлоштурулган башкаруудан баш тартуу түшүнүгү. Борборлоштурулган башкаруудан баш тартуу түшүнүгүнүн эң негизги айырмачылыгы ишкананын ичинде жоопкерчилик борборлорунун баш тартуу түзүлүшү болуп эсептелет.

Ишканадагы жоопкерчилик борборлорунда продукция жана кызматтын орун алмашкан учурларында колдонула турган трансферттик баа ошол борборлордун жана бүткөл ишкананын өндүрүмдүүлүгүнө түздөн түз таасир тийгизгендигинен улам абдан маанилүү болуп эсептелет. Өндүрүмдүүлүктү өлчөөнүн ишкананын атаандаштык үстөмдүккө ээ болуусунда жана алдыга койгон максаттарына жетүүсүндө чоң салымга ээ экендиги белгилүү. Ошондуктан, туура трансферттик баа коюунун колдонулушу, ишканага жана жоопкерчилик борборлоруна өндүрүмдүүлүктү эффективдүү өлчөө мүмкүнчүлүгүн жаратат.

Дүйнөлүк сооданын 60 пайызына жакынын түзгөн көп улуттуу ишканалардын филиалдарынын ортосунда трансферттик баа коюу колдонула баштагандыктан улам трансферттик баа коюуга болгон кызыкчылык кыйла жогорулады жана бул тема азыркыга чейин дискуссияланып келе жаткан темалардын бири болуп эсептелет.

Бул магистрдик иште алгач борборлорштурулган башкаруу жана борборлорштурулган башкаруудан баш тартуу формалары баяндалып, буга байланыштуу пайда болгон жоопкерчилик борборлору жана жоопкерчилик эсеби түшүнүктөрү теориялык жактан каралат. Андан соң, трансферттик баа коюу тууралуу адабий изилдөөлөр жүргүзүлүп, трансферттик баа коюунун өнүгүшү, критерийлери, методдору, методдордун салыштырылышы, трансферттик бааны аныктоодогу ыкмалардын негизги эрежелери, ийгиликке жетүүнүн шарттары, көп улуттуу ишканаларда трансферттик баа коюу жана кээ бир өлкөлөрдө бул темага байланыштуу жасалган иштер баяндалат. Акыркы практикалык бөлүгүндө, трансферттик баа коюунун бир ишканада кандай колдонуларын көрсөтүүгө аракет жасалат. Практикалык бөлүктө, бир ишканада колдонулган альтернативдүү трансферттик баа коюунун жоопкерчилик борборлорунун жана башка бардык ишканалардын өндүрүмдүүлүгүнө таасир тийгизип тийгизбесин аныктоого аракет кылынат. Иштин практикалык бөлүгүн түзүүдө конкреттүү кырдалды изилдөө ыкмасы колдонулган. Бул ыкманы колдонуу менен мисал алынган ишкананын белгилүү убакыт ичиндеги иш-аракеттери өтө кылдаттык менен каралды.

Трансферттик баа коюуда бардык шарттарда колдонууга ылайык келген бир ыкманы табуу мумкун эмес. Туура трансферттик баа коюу ыкмасын тандап алуу үчүн ишкананын ички жана тышкы факторлорун эске алуу зарыл. Мисал келтире турган болсок, орун алмашуучу продукциянын тыштагы рыноктук баасын түзүү керек болгон учурда колдонулуучу эң мыкты ыкма - рыноктук баа ыкмасы. Рыноктук баасы белгилүү болбой калган жана ушундан улам менеджерлердин колдонгусу келбей калган учурларда соодалашууга таянган ыкманы колдонуу туура болот деп билебиз. Мындай учурларда көпчүлүк ишканалар, чыгымдарга негизделген трансферттик баа коюу ыкмасын тандашат.

Бул дипломдук иштин практикалык бөлүгүндө, ишканадагы продукциянын орун алмашышында чыгым жана пайда үлүшү ыкмасы боюнча эсептелген пайда көлөмү менен иш жүзүндө алынган пайда көлөмдөрү салыштырылып бөлүмдүн жана ишкананын өндүрүмдүүлүктөрүндөгү айырмачылык табылган. Чыгым жана пайданын үлүшү ыкмасы колдонулган конкреттүү кырдалды изилдөөнүн натыйжасында алынган пайда ишкананын азыркы учурда алган пайдасынан жогору болуп чыкты. Мындан сырткары,

бул ыкма бөлүмдүн өндүрүмдүүлүгү тууралуу маалыматтарга ээ болуу мүмкүнчүлүгүн берди.

ABSTRACT
RESPONSIBILITY CENTERS AND TRANSFER PRICES:
APPLICATION IN AN ENTERPRICE

Emine ÇİMEN
Master of Ssciences Departmen of Management
Supervisors: Hüseyin AKAY
October, 2007, 135 Pages

This is a study about the practice of transfer pricing between different profit centers in a same company. First, we will research the logistical basics of the displacement of goods between profit centers. Secondly we will use transfer pricing theory for practical transfer pricing purposes and its effect on the overall performance of a firm.

For the organizational structure to remain in support of strategy, it has to be adapted from time to time. The sharp quantitative growth of businesses requires different concepts of management. One of these concepts is internal decentralization within the firm in the form of different profit centers.

Because of its sheer amount transfer pricing –in relation to the internal exchange of goods and services– has a non negligible impact on the overall performance of the firm. Performance evaluation is understood to contribute in itself to realizing competitive advantages, if not to achieving the company targets themselves. Correct transfer pricing is crucial in performance evaluation of the profit centers and of the company as a whole.

International businesses, representing approximately 60 % of world trade, apply transfer pricing. This in itself led to increased attention and disputes about the relative value of the phenomenon.

The application of transfer price formation by international enterprises, which achieve near 60 percentages of world trade, led to an increase in attention and disputes of the relative of this theme.

To begin with we clarify in this study the concepts of centralized and decentralized forms of management, the profit center concept and corresponding accounting of responsibilities that is. Secondly, we look in to the criteria, methods and basic rules of successful transfer price determination. Furthermore, we research transfer pricing in multinational companies as well as in different countries. Finally we will discuss a practical case. The actual research pertains to observations in practice as to different forms of transfer pricing relating to profit centers and the performance of the company as a whole. For this purpose, we studied in detail all the activities of

that company in a specific lapse of time. In transfer pricing for different situations different methods are used. Internal and environmental factors decide which will be the correct method. For example, market prices – if available– are best for moving intermediate goods. If not, then a method of trade is preferred. The majority of companies, however, use prime cost to establish their transfer prices.

Our practical case research shows, that movements of intermediate goods between profit centers within a company are accounted for by "cost + contribution towards profit". Comparing this accounting profit with the real profit, it was possible to determine the difference between the performance of a profit center and the company as a whole.

Applying "cost + contribution towards profit", the company had a better profit performance than without transfer pricing. In addition, transfer pricing between profit centers allows to obtain information about the performance of a profit center.

АННОТАЦИЯ
ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ:
НА ПРИМЕРЕ ОДНОЙ КОМПАНИИ

Эмине ЧИМЕН
Магистратура
Направление менеджмент
Научный руководитель: к.э.н., Доц. Хусейин АКАЙ
Октябрь 2007, 135 страниц

Данная работа посвящена изучению темы центров ответственности и связанной с ними понятия трансфертного ценообразования на примере одной компании.

Цель этой работы, дать теоретическую информацию о том, как осуществляется перемещение товаров и услуг между разделенными центрами ответственности в одной фирме. Кроме этого, используя теоретические знания, осуществить практическое применение трансфертного ценообразования в фирме и рассмотреть влияние центров ответственности на производительность фирмы.

В настоящее время для достижения своих целей и ведения дел в соответствии с поставленными целями, предприятиям приходится время от времени менять свою структуру. Резкий рост предприятий привел к усложнению центрального управления и по этой причине образовались различные понятия управления. Одним из этих понятий является децентрализованное управление, где предприятия разделяются внутри себя на различные центры ответственности.

Огромное значение имеют трансфертные цены, применяемые при обмене товаров и услуг между центрами ответственности, поскольку они напрямую влияют на производительность центров и всей фирмы в целом. Как известно, оценка производительности вносит большой вклад в достижении конкурентного преимущества и поставленных целей. Применение правильного трансфертного ценообразования, обеспечивает эффективную оценку производительности для центров и для фирмы.

Применение трансфертного ценообразования межнациональными предприятиями, осуществляющими около 60-и процентов мировой торговли, привело к увеличению внимания и споров относительно этой темы.

В данной работе вначале раскрываются понятия централизованного и децентрализованного форм управления и возникших в рамках этого теоретические основы

понятий центров ответственности и бухгалтерии ответственности. Затем дается место изучению развития трансфертного ценообразования, его критерий, методов, основных правил методов определения трансфертного ценообразования, условий успешной реализации. Кроме этого описывается трансфертное ценообразование в многонациональных предприятиях, и реализация этого вида ценообразования в различных странах. В конце работы проведена попытка показать применение трансфертного ценообразования в одной фирме. Точнее, в практической части этой работы намеревалось провести наблюдение и выяснить, влияет ли альтернативное трансфертное ценообразование на производительность центров, созданных в составе предприятия центров, а также всей фирмы в целом. В практической части работы использовался метод исследования конкретной ситуации. Используя этот метод, изучалась деятельность предприятия за определенный промежуток времени.

В трансферном ценообразовании невозможно использовать один и тот же метод для всех ситуаций. Для того, чтобы выбрать правильный метод трансферного ценообразования, нужно учитывать внутренние и внешние факторы. К примеру, при определении рыночной цены перемещаемого промежуточного товара, лучше всего использовать метод рыночной цены. Если рыночная цена товара не установлена и менеджеры фирмы не хотят использовать этот метод, тогда наиболее предпочтительно использовать метод торговли. Большинство предприятий используют метод трансфертного ценообразования, основанного на себестоимости.

Перемещение промежуточного товара в фирме, рассматриваемого в практической части, произведено согласно методу «себестоимость+доля прибыли», и сравнивая прибыль, полученную в результате этой практики и реальную прибыль, удалось определить разницу между производительностью отделения и всей фирмы. В случае применения метода «себестоимость+доля прибыли», фирма получила больше прибыли, чем при обычной практике. Кроме этого, вышеуказанный метод дает возможность получить информацию о производительности отделения.