

SZABÓNÉ VERES Tünde

A TRANSZFERÁRRENDSZER ÉS A VÁLLALATI SZERVEZETI RENDSZER ÖSSZEFÜGGÉSEI

A transzferárak alkalmazása a nemzetközi szakmai publikációkban már több évtizedes múltra tekint vissza, ráadásul nem alapvetően az adóoptimalizáló jellege miatt. A vállalati szervezeti rendszerek fejlődésével, a vállalatvezetés területén a stratégiai gondolkodás jelentőségének növekedésével, valamint a globalizációs folyamatok kialakulásával és felerősödésével egyre komolyabb figyelmet kapott. A transzferárazás a vállalatvezetés eszközzrendszerének eleme, a stratégiai vezetői számvitel egyik területe. Ezen a bázison a szerző célja a lehetséges transzferárrendszerek vizsgálata a vállalati szervezeti rendszer sajátosságainak függvényében, valamint a belső árak képzésére ható tényezők vizsgálata a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján.

Kulcsszavak: transzferár, belső elszámoló árak, decentralizált szervezet, köztes termék

Az elmúlt húsz-harminc évben a globalizációs folyamatok erősödése, a nemzetközi kereskedelmi kapcsolatok alakulása a gazdasági konzultációk középpontjában tartották a multinacionális vállalatok belső árképzésének problémáját. A kategória értelmezése meglehetősen egyszerű, hiszen a vállalati részlegek, divíziók, illetve leányvállalatok közötti kereskedelmi és pénzügyi tranzakciókban alkalmazott árról van szó. Ezzel az egyszerű fogalmi meghatározással azonban a vállalati vezetés és tervezés, a vállalati folyamatszervezés, teljesítménymérés és értékelés, és nem utolsósorban a vállalati nyereség vállalaton belüli, illetve az adófizetés révén a vállalat és az állam közötti elosztása terén komoly kérdések merülnek fel.

A transzferár-kategória összetett szerepe a vállalatcsoport működésében jól tükröződik abban, hogy különböző tudományterületek szakemberei – elméleti közgazdászok, a gazdasági folyamatok matematikai modellezői, a vállalati menedzsment tudományterületek kutatói, számviteli szakemberek – egyaránt foglalkoztak a vizsgálatával.

Az árképzés nem tekinthető egzakt tudománynak, hiszen az árazásban a vállalkozások a piaci, gazdasági és stratégiai jellemzőik függvényében a lehető legjobb eredmény elérésére törekednek, általános képlet

azonban csak meglehetősen nagyvonalú formában írható fel az árkalkulációra. Igaz ez a belső ügyletekben kialakított elszámoló árakra is, hiszen valamennyi kutatási eredmény csupán feltételrendszert, árazási keretrendszert volt képes felállítani. Az árak kialakítása a vállalaton belüli folyamatokban a piaci információk mellett a vállalati jövedelem belső elosztásának, a vezetői motivációs és értékelő rendszer kialakításának, a részlegek és az összvállalati érdek összehangolásának figyelembevételét is igényli. Ezáltal az elszámoló árak meghatározása még inkább összetett feladatnak számít a menedzsment számára.

A transzferárazás és a vállalati szervezeti rendszer kapcsolata

A transzferár-kategória szorosan kapcsolódik a vállalati szervezeti rendszerek fejlődéséhez. Szerepe egy szervezeti rendszer működéséből következik, ugyanakkor annak jelenére és jövőjére is alapvető hatással van. Az alkalmazása során a vállalatvezetés különböző területei és különböző vezetői szintjei érintettek, ezért a bevezetésének és működésének alapvető keretét maga a szervezeti rendszer szab, hatékonyságát pedig a szervezeten belüli kommunikáció jelentősen befolyásolja.

A szervezeti rendszerek változása a külső gazdasági környezet kihívásainak függvényében alakul. A gazdasági környezet stabilitása mellett a vállalkozások belső szervezetét működési szabályzatok és a hatalom egyértelmű hierarchiája határozza meg. Az ilyen formalizált, központosított döntéshozásra épülő szervezeti formát Burns és Stalker „mechanikus” szervezeti rendszernek (Kaplan – Atkinson, 1998: 284. old.), míg a szervezeti struktúrákkal foglalkozó szakirodalom jellemzően centralizált rendszerként definiálja. E rendszerek működésében a vállalatok mérete, a feladatok specializációja, a tulajdonosi és vezetői összefonódás és a tevékenység bonyolultsága alapján a hierarchikus, többnyire egyszemélyi vezetés jellemző.

A gyorsan változó gazdasági környezet azonban a vállalatok tevékenységének bonyolultabbá válásával, a belső folyamatok jellegének megváltozásával, a folyamatokon belüli és azok közötti együttműködés igényének felerősödésével, valamint a környezeti információk számának növekedésével és a válaszreakciók idejének csökkenési igényével a szervezeti rendszer decentralizációjához vezet. Ezen okok között nehéz sorrendet felállítani, de talán a döntési pozíciókhoz tartozó tapasztalat és szakértelem, a reakcióidők csökkenése az információáramlás útjának lerövidítésével, illetve a vezetői szintek közötti munkamegosztás gyakorlati alkalmazása jelenti a legnagyobb előnyt, és egyúttal kihívást is.

A decentralizált vállalati működés legegyszerűbb formája a *funkcionális szervezet*, amelynek kialakítása alapvetően az input oldalhoz kötődik, a szervezetben a struktúra az inputok szerinti tagozódást követi. A szokásos vállalati funkciók: pénzügy, anyaggazdálkodás, termelésirányítás, marketing, kutatás és fejlesztés stb. Az egyes funkciók vezetőinek ismervei alapvetően a szervezeti sajátosságok alapján határozhatók meg. A funkció vezetője a vállalati tevékenység egészéből egy jól körülhatárolható területet kap, amelyet szakmai ismeretei alapján képes jól ellátni. A szaktudás alapvető követelmény az adott terület legjobb hatásfokú működtetése érdekében. Tevékenységét csak kismértékben befolyásolják más funkciók, a felelőssége jól behatárolt, viszonylagos önállósággal rendelkezik. A vállalati stratégia szempontjából a funkcionális vezető inkább végrehajtó, mint alkotó. A vezetői teljesítményének értékelése a rövidebb távú operatív tervekhez, költségvetéshez kötődik, kockázatvállalása is korlátozott (Barakonyi, 2002).

A decentralizáció révén kialakult szervezeti forma a *divizionális szervezet*, amelynek strukturális kialakítása az outputok, azaz a termékek, tevékenységek szerint valósul meg. Ennek eredményeképpen a környezeti hatásokra való reakcióidő jelentősen csökkent. Így a

divizionális szervezet vezetőjének felelőssége szélesebb körű, mint a már említett funkcionális szervezeti vezető felelőssége. A divizionális szervezet nemcsak a végrehajtó típusú menedzsmentet igényli, hanem a környezettel szoros kapcsolatban lévő, annak változásait nemcsak utólag követő, de kezdeményező típusú, a döntéshozás terén megelőző jelleggel, előre gondolkodó stratégiai vezetést is. Solomons (Solomons, 1983) úgy fogalmaz, hogy divizionális szervezetre jellemző a decentralizáción túl a vállalati nyereségesség felelőségének delegálása a divíziómenedzsment szintjére. A divízió vezetője felelős a szervezeti egység profitabilitásáért, tervezési, termelési, értékesítési, pénzügyi és számviteli tevékenységéért. Solomons négy pontban rendszerezi a divizionális szervezeti rendszer előnyeit (Solomons, 1983):

1. A diverzifikáció lehetőséget ad a különféle tevékenységek megfelelő szervezeti egységben való működésére, ugyanakkor könnyedén kezelhető a rendszer egyetlen egységként.
2. A döntéshozás légkörének kialakítása a divíziók szintjén – lehetőséget teremteni a kreatív képességeknek az egyéni felelősség és hatalom gyakorlására.
3. A divízióvezetők célja a hosszú távú jövedelmezőség biztosítása a vállalat egésze számára, ezért a vállalati nyereséghez való hozzájárulás mérése a rendszer velejárója. A vállalat vezetése megfelelő szintű önállóságot biztosít a divízióknak gazdasági döntéshozásukban, ami a teljesítménymérés lehetőségének feltétele.
4. A divíziók menedzsmentpozíciói első osztályú tréninget jelentenek a vállalat jövőbeni topmenedzsmentje számára. A divíziók szintjén az üzleti élet valamennyi problémája, különféle döntési szituációk megfelelő tapasztalatszerzésként értékelhető.

A divizionális szervezeti rendszer elméletileg előnyös vállalati struktúra, de a sikeres működésnek van néhány alapvető feltétele. A részlegek független működési feltételeinek biztosítása elengedhetetlen a nyereségesség méréséhez. Mivel jellemzően a tevékenység, termék alapján történik a divíziók kialakítása, így természetesen a vállalatvezetésnek megfelelő rálátással kell bírnia valamennyi üzleti területre, amelyekben a részlegek tevékenységüket kifejtik. Ez egyrészt a megfelelő kontroll alapfeltétele, másrészt a részlegek közötti együttműködés lehetőségeinek felismerése révén összvállalati érdek. Az együttműködés kritikus kérdése a profitorientáltság, illetve a divíziók profitcéljainak és a vállalati profitcélok az együttes érvényesülése.

A részlegek közötti verseny a rendszer velejárója, ugyanakkor a verseny kézbentartása, különösen, ha az egyik részleg profitja a másik veszteségét jelenti, ugyancsak hosszú távú gondolkodást igényel. A vállalatvezetés részéről kihívás, de egyúttal alapvető feltétel is, hogy megfelelő önkontrollt gyakoroljon a vállalati iránymutatások, direktívák kialakításával, a divíziók függetlenségének megtartása érdekében.

Az áttekintett szervezeti rendszerek a gyakorlatban ritkán működnek tiszta formában. A cégek igyekeznek valamennyi szervezeti modell előnyeit kihasználni, úgymond hibrid rendszereket kialakítani, amelyek a környezeti kihívásokra a lehető legjobb válaszadási lehetőségeket adják.

A transzferárzás számveteli közelítése

A transzferár-kategória számveteli vonatkozása az ár szerkezetére épül. Maga az ár a termék előállításának költsége és a termék értékesítésén elérni kívánt haszon összegeként értelmezhető. A költség- és haszonkategoría egyszerűnek tűnik azon gazdasági tevékenység vizsgálataig, amely alapján ármeghatározásra törekszünk. Ekkor ugyanis előkerül az előállítási költség tartalmának kérdése, a direkt és allokációs módszerekkel a termékhez rendelhető erőforrás-felhasználások problémája, a haszonkategoría alatt pedig a tevékenység teljes költség-alakulásának vizsgálata, a fedezeti ponthoz tartozó kibocsátási szint meghatározása, illetve ebből adódóan a termék árának nyereségtartalma mint megválaszolható alapvető kérdéskör. Mindezek a területek a vállalkozás piaci feltételrendszerének függvényében a vezetés részéről a piac alapvető ismeretét igénylik a termékstruktúrában, a piaci szereplőkben, az ügyfelekben, az elérhető erőforrásokban egyaránt. A realizációs folyamatok és a nyereségesség érdekében a külső információk hangsúlyosak a menedzsment számára. A transzferár problémája pedig az árak éppen a realizációs folyamatokban megjelenő szerepén és hatásán nyugszik.

A vezetői számveteli kutatások szerint a transzferár a vállalatban belüli erőforrás-allokációban alapvető szerepet tölt be, ezáltal befolyásolva a szervezeti egységek rendszeren belüli pozícióját, a részrendszerek és a vállalat egészének tevékenységével összefüggő alapvető döntési szituációkat (például make-or-buy, tervezési és befektetési, termékmegszüntetési, végtermék-árzási döntések), valamint a teljesítménymérés és -értékelés kialakítását és működését. Rosszul választott transzferár tehát nemcsak a vállalkozás eredményének nagyságára és struktúrájára lesz hatással, hanem a döntési szintek motivációjának veszélyeztetésével a hosszú távú működést kérdőjelezheti meg.

A közgazdasági elméleti kutatások terén Hirshleifer¹ transzferárelmélete szolgál alapul a későbbi transzferárzással kapcsolatos kutatásokhoz. Hirshleifer a köztes termékek piaci körülményeinek, a végtermék piacának és a vállalati részlegek integrált tevékenysége alapján a határkölség-alapú árázást, illetve a transzferár optimális kibocsátást szabályozó funkcióját tartja igazolhatónak. A számveteli kutatók közül Solomons volt az első, aki Hirshleifer eredményeinek gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgálta. Szerinte az ármeghatározás a belső ügyletekben alapvetően attól függ, hogy

- van-e kompetitív piaca a belső ügyletben szereplő terméknek, ahol a divíziók szabadon megjelenhetnek?
- ha nincs a köztes terméknek kompetitív piaca akkor a belső ügyletben szereplő termék lényeges volumen vagy értéket képvisel-e?
- ha nincs a köztes terméknek kompetitív piaca és a belső forgalom jelentős, akkor a szállító divízió kapacitása elegendő-e a kereslet teljes kielégítésére?

E feltételrendszer elemeinek lehetséges kombinációi alapján Solomons öt eshetőséget vizsgált meg. Természetesen nem mindegyiknek van realitása, így az ármeghatározásnál sem adódik egyértelmű válasz (Solomons, 1983).

- a) *A köztes terméknek van kompetitív külső piaca, ahová a divíziók szabadon beléphetnek.* Ez esetben a divíziók önállósága egyértelműen létezik, döntéseiket a divízió jövedelmezősége érdekében hozzák meg. Mivel a piaci információk rendelkezésre állnak, és a piaci tevékenységük a vállalati vezetés által nem korlátozott, így a belső ügyletekben egyértelműen csak a piaci árak van jogosultsága.
- b) *Nincs külső piac a köztes termékre, és a belső kereskedelme sem jelentős.* Ez a feltétel azt jelenti, hogy nincs különösebb belső feszültség az ügyletben részt vevő részlegek között, mivel az eredményük alakulására nincs meghatározó befolyása a transzferáraknak. Ebben a helyzetben Solomons szerint nem kell komplex transzferárrendszerrel számolnia a vállalkozásnak, meghagyhatja az ár kialakítását a divízióknak. Tipikusan a költségek és elfogadható, ésszerű, a befektetés megtérülését biztosító hasznot tartalmazó ár alkalmazása segíti a legjobban a folyamatok működését. Ennek megfelelően a tőkearányos haszon (ROC) ajánlott az áralkulációban.
- c) *A belső ügyletben jelentős, vagy potenciálisan jelentős termékvolumen, olyan termék esetén, amellyel a külső kompetitív piacon más szállító*

nem kereskedik, illetve a belső szállító üzleti tevékenységében sem képvisel jelentős részt. Ebben a helyzetben a transzferárak kialakítása már komplexebb gondolkodást igényel, mivel a belső ügyletben nagy volumenek kerülnek értékesítésre. Az előző szituációhoz képest a haszon meghatározása érezhetőbb hatással bír a részlegek nyereségére, a belső összhang érdekében a teljes folyamaton realizált haszon egyenletes elosztása tipikus, azaz a tőkearányos jövedelmezőség mértéke jellemzően egyforma kell, hogy legyen a divízióknál. Solomons kétlépéses eljárást javasol a belső szállítónak a belső árazásra: egyrészt termékenkénti díjat a termelő határköltségének és a disztribútor-részleg határbevételének metszéspontjában lévő volumen alapján. Ez a díj fedezi a változó költségeket és a fix költségek egy részét is. Másrészt éves fix összeg meghatározását, amely a tervezett volumen alapján kerül kialakításra, és fedezi a termelés fix költségét, valamint a profitot. A termékszintű kalkulációban ez az évente fizetendő fix díj szerinte nem kerül figyelembevételre.

- d) *Külső piac nélkül a belső eladó divízió értékesítésének jelentős része a belső értékesítés, és kapacitása minden szükséglet kielégítésére elegendő.* Ez a szervezeti működés a belső szállító divízió szerepét kiszolgáló funkcióvá változtatja. Gyakorlatilag ellátja a belső vevőrészeletet az általa igényelt termékekkel. Ebben a helyzetben természetesen alapvetően a költségalapú, leginkább standard változó költségalapú ármeghatározás jellemző, de a termék jellegében, illetve a költségek feloszthatóságában felmerül néhány megválaszolnandó kérdés. Ha a költségek a volumenváltozással nem szignifikánsan változnak, akkor az eladó időszakonként az árak változtatására kényszerül. Ha viszont a költségváltozás nem független a volumentől, akkor a transzferárak kialakítása az eladó költséginformációi és a vevő különféle szintű transzferárak alapján tervezett igénye szerint valósul meg. Elfogadott árak mellett az eladó felelőssége a rendszer működtetése.

Ha a transzferár megállapítása a standard változó költségekre épül, akkor az eladórészleg fix költségeit az ár nem fedezi, azok az eredményét terhelik. Mivel azonban a részleg működése a vállalat egészének érdeke, így természetesen a fix költségek vállalati általános szinten, illetve azon részlegek révén merülnek fel, amelyek az eladórészleg kiszolgálófunkcióját igénybe veszik. Ha egy részleggel áll kereskedelmi kapcsolatban az eladó divízió, akkor a fix költségek áterhelése előzetes

megállapodás alapján egyszerűbb, ha viszont több részleg is vásárol az eladótól, akkor jellemzően az előzetes kapacitás-igénybevételi tervek alapján kerül az általános költség áterhelésre. Ez a módszer az eladó részéről a kapacitáslehetőségek becslését jelenti, minél nagyobb kapacitáskihasználást, a vevők részéről pedig korrekt igénybevételi terveket, hiszen az alultervezett igénybevétel mellett kisebb fix költség átvállalásával a többi divízió eredményalakulását rontják, ami hosszú távon a belső konfliktusok miatt nem tartható.

A szervizrészleg tervezett fix költsége szétosztásának nagy előnye, hogy a terven felüli költségtételeket nem tudja a többi divízióra áterhelni, hogy megszünteti annak kockázatát, hogy a fix költség alakulása a volumentervekre hatással legyen, hogy a divíziók havi zárási folyamatait a költségkalkuláció időigénye nem befolyásolja. Mindemellert az eladó divízió fix költségei nemcsak a divízióon belüli, hanem a többi divízió, így a vállalatvezetés kontrollja alatt is állnak.

- e) *Nincs külső piaca a köztes terméknek, a belső szállító jelentős volument értékesít a belső ügyletekben, kapacitása teljes kihasználásával sem tudja teljesíteni az igényeket.* Ebben a helyzetben a d szituációhoz képest a vállalatvezetés interdivíziós kapcsolatokkal összefüggő feladatköre hangsúlyosabbá válik. Mivel a kapacitáskorlátok miatt a belső igények kielégítése lehetetlen, a legjövedelmezőbb kapacitáskihasználást a vállalat érdekeinek figyelembevételével a vállalati szintű felelős döntési pozícióban lehet meghatározni. Ezáltal a transzferár az eladórészleg vonatkozásában elveszíti egyik jelentőségét, hiszen a tervezésben az elvárások csökkennek, a termékértékesítés elosztása felülről jövő döntéssé válik. Egyúttal egy hosszú távú probléma is előtérbe kerül, mégpedig, hogy milyen hosszsan lehet a vállalaton belül az elégtelen kapacitás problémáját fenntartani.

Ez a feltételrendszer tehát a transzferár kialakítása szempontjából komoly belső folyamatszervezést igényel, az adminisztratív, vállalati szintű döntések hangsúlya nagy, az ármeghatározás maga programozott formában, optimalizálással történik.

Solomonshoz hasonlóan R. L. Benke és J. D. Edwards (1980) különféle szituációkat meghatározva, előnyben részesítették a vállalat profitmaximalizáló célját, háttérbe szorítva ezzel a teljesítménymérés jelentőségét. A belső árak meghatározásakor nem preferálják a matematikai programozást, és az elméleti kutatások eredményei szerinti határköltség helyett a változó költséget ajánlják. Transzferárképletük a standard változó

A transzferár meghatározása a felelősségi központok és a piaci viszonyok függvényében

	Szituációk	Transzferártechnikák
Profitközpontok	1. Tökéletes piac: minden vállalaton belül értékesített termék a piacon is eladható.	Uralkodó piaci ár (prevailing market price) = standard változó költség + elvesztett haszon.
	2. Kissé tökéletlen versenypiac esetén: minden belső értékesítésű terméknek van külső piaca.	Beállított piaci ár (adjusted market price).
	3. Tökéletes piac, vagy kissé tökéletlen piac: a legtöbb értékesítés a piacon. A belső értékesítésben részt vevő termékeknek nincs piaci árak.	Látszatár. Amíg a termék belső értékesítésre kerül, addig nincs piaci ára, látszat piaci ára van, ami a standard változó költség és a nem külső értékesítésre termelt termékek elvesztett fedezeti összegeként értelmezhető.
Ál-profitközpontok	1/a A legtöbb termék értékesítése vállalaton belül.	Standard változó költség, mivel nincs a külső értékesítésen elvesztett haszon. A nyereségközpontok megvédik a fedezeti összeget tartalmazó technikákat.
	1/b A legtöbb termék értékesítése a piacon történik. A belső értékesítésű termékeknek nincs külső piaca, az előállításukhoz használt kapacitás nem használható a külső értékesítésre szánt termékek előállításához.	
	2. Szabad kapacitás.	Standard változó költség, a kihasználatlan kapacitás elvesztett fedezeti összege nulla.
Költségközpontok	1. Nincs külső ár a piaci viszonyok miatt.	Standard változó költség, nincs elvesztett fedezet, fix költségek időszakos allokációja.
	2. Szabad kapacitás.	Standard változó költség, nincs elvesztett fedezet, a kapacitáskihasználással keletkező pótlólagos fix költségek áterhelése a vevőrézslere.

(Forrás: Ralph L. Benke Jr. – James Don Edwards (1980): *Transferpricing :Techniques and Uses.* p. 76 alapján)

költség és az elvesztett haszon alapján épül fel (lásd: 1. táblázat). A szituációk függvényében az általuk ajánlott ár lehet módosított ár, uralkodó piaci ár, látszatár vagy standard változó költség (Benke – Edwards, 1980).

A számviteli kutatások eredményeként a transzferárak kialakításának költségalapú, piaci alapú, sőt a vállalaton belüli sajátos elszámolási rendszer bevezetésével duális árazás mellett érvelők is megegyeztek abban, hogy valójában a belső árak meghatározása attól függ, hogy a menedzsment hosszú távú céljait mely módszerek segítik leginkább.

Anthony és Dearden ezt úgy fogalmazta meg, hogy a transzferárrendszer két fontos kritériuma (Anthony – Dearden, 1980):

1. motiválnia kell a divízióvezetőket becsületes döntéshozásra, és ennek érdekében megbízható belső kommunikáció kialakítására, azaz a divíziószintű döntéshozás nemcsak a divíziószintű profit emelkedésében, hanem a vállalati szintű nyereség növekedésében is látható,
2. nyomott árak, amelyek a külső szállítók által ideiglenesen kínált árak, általában elfogadhatatlannak transzferárként.

Általában véve szerintük a beszerzési ár és a transzferár politikája egymástól független döntési kör a vállalkozásnál. Kutatásaik során igyekeztek meghatározni azokat a körülményeket, amelyek az árképzés módsze-

rének megválasztását leginkább alátámasztják. A piaci alapú árképzés mellett szavaztak abban a helyzetben, ha a köztes termék piaci ára értelmezhető, és kényszeríti az eladórészleget make-or-buy (venni vagy eladni) döntésekre, mindamelllett elégséges profitot tartalmaz. Ha mindkét részleg működése autonóm, akkor a beszerzési és az árazási döntések egybeesnek. A vállalat maximális profitjának elérése érdekében azonban bizonyos korlátozások szükségesek, mint például azonos külső és belső árak esetén a belső beszerzések preferenciája, a külső szállító időlegesen nyomott árának elutasítása, illetve a vállalatvezetés divíziókkal szembeni elvárásának figyelembevétele a beszerzési folyamatok kapcsán. Ezek természetesen sértik a kereskedelemmel foglalkozó divízió önállóságát.

Anthony és Dearden a költségalapú, standard teljesköltség és árréstartalmú ármeghatározást javasolják, ha a piaci árakról nincs elérhető információ. Az árrés meghatározásánál a külső értékesítéseken általánosan elfogadott, vagy az adott piacon, iparágban jellemző, esetleg az eszközfelhasználások alapján beállított mértékű marginnal számolnak. Ők is felismerték, hogy a végterméket értékesítő divízió számára az általa az optimális (maximális profitot biztosító) kibocsátás mellett realizált nyereség nem elegendő a vállalati profitcélok eléréséhez, így a transzferárrendszer ösztönző funkciója nem érvényesül. Ennek a problémának

a megoldására a fix költségek kapacitás-igénybevétel szerinti rendszeres szétosztását javasolták (ugyanúgy, mint Solomons vagy Benke), esetleg a teljes folyamaton realizált profit megosztását (eladási ár mínusz változó előállítási és értékesítési költség). Azt is elfogadhatónak tartották, ha az értékesítőrészeg a változó értékesítési költségekkel csökkentett külső piaci áron értékesít, a vevőrészeg pedig a standard változó költségen. A különbség a konszolidálás révén látható a vállalati eredményben (Anthony – Dearden, 1980).

A számviteli kutatások terén nagy jelentősége volt Robert S. Kaplan munkásságának. Legjelentősebb eredménye a Balanced Scorecard modell, amely a vállalati stratégiai célok megvalósításának rövid távú tervezésében és értékelésében a gyakorlat által is igazolt eszköze (Kaplan – Atkinson, 1998). A transzferárkutatás terén megjelent munkáiban is felismerhető a menedzsment-szemlélet, magát a transzferárrendszert a gyakorlati alkalmazhatóság oldaláról közelíti és a vállalatvezetés eszközendő részének definiálja. Szerinte az elszámoló árak rendszerének a vállalati optimalizációs törekvéseknek, a nyereségmaximum szempontjából optimális tevékenységnek megfelelően kell kiépülnie, ugyanakkor a különböző vezetői szintek teljesítményének tervezését, mérését és értékelését is kell, hogy szolgálja. Kaplan hangsúlyozta a részlegek közötti kereskedelmi ügyletek eredményhatásait, amelyek a divíziók profitcéljainak veszélyeztetésével a belső folyamatokra negatív hatással lehetnek. Nemcsak az fontos kérdés, hogy a beszerzési folyamatok vállalaton belüli működtetése mennyiben összvállalati érdek, hanem hogy a divíziók profitcéljai elérése rövid távú döntésekkel, vagy a vállalati hosszú távú érdekek megvalósítása érdekében realizálódnak. Elemzéseiben a teljesítményértékelés hangsúlyozása mellett tehát a rövid és hosszú távú hatások is komoly figyelmet kaptak.

Kaplan szerint a mikroökonómiai elméletek szerinti határköltség a kapacitáskihasználás azon szintjén hozza összhangba a keresletet a kínálattal, ahol a kapacitásfüggő költségek termékszínten a legalacsonyabbak. Ennek a gyakorlati realitása nem igazolható. A teória alkalmazásakor a számviteli szakemberek alapvetően a rövid távú változó költségre épített, a kapacitás-igénybevétel fedezetére elegendő fedezettel kalkulált transzferárakat fogadják el. Kaplan a kapacitás fedezetére szolgáló költségtartalmat a használdozat-költséggel helyettesíti, amely a termék belső felhasználásával merül fel, és több nyereséget jelent, mintha a terméket a külső piacon értékesítenék. Ez a rövid távú változó költségre épített árazási módszer a szakemberek számára elfogadhatatlan, mivel alapvetően a rövid távú ár meghatározást szolgálja. Az árképzés azonban

hosszú távú megfontolásra kell, hogy épüljön, hiszen a folyamatosan változó transzferárak megbízhatatlan és változó információt adnak a vállalkozás értékképző folyamatairól, ezáltal gátolják a vállalatvezetést a folyamatok koordinációja és racionalizálása terén. A vállalati működés hosszú távú tervezhetősége a transzferárrendszer stabilitását igényli.

A felmérések szerint a leggyakrabban használt transzferár-kalkuláció a standard költségre épített teljesköltség-alapú árazás. A módszer hibája természetesen a hagyományos költségfelosztás sajátosságaiból adódik. A kapacitásköltségek termékekhez rendelése költségokozóktól függetlenül, önkényes alapon, leggyakrabban termelési volumen alapján valósul meg. Ez a kalkuláció magában hordozza azokat a már említett kritikus jellemzőket, mint a folyamatosan változó kapacitáskihasználás miatti volumenváltozást, ebből adódóan az elszámoló ár hosszú távon állandó és rövid távon változó részekből való tartalmát, így a költségmegtakarítások és kapacitáskihasználás megbízható elemzésének lehetőségét. A teljes költség meghatározása tipikusan nem az önköltségszámítás, hanem a teljes költség fedezete célra épül. Ha a köztes termék piacán az árinformációk elérhetők, akkor nincs realitása a teljesköltség-alapú kalkulációnak, viszont ha nincs piaca a köztes terméknek, akkor a teljesköltség-alapú ár a hosszú távú határköltség kategóriaként értelmezhető megfelelően tervezett költségszerkezet esetén.

Kaplan megfelelő köztes megoldásnak látja a tevékenység-alapú költségszámítás módszerét a transzferárak kialakításakor. A tevékenység-alapú allokáció a kapacitásköltségek termékhez rendeléséhez költségokozók meghatározását, a költségek ezen keresztül való felosztását jelenti, a költségokozó igénybevételének alapján. A belső ügyletek árazásakor tehát a termékköltségen kívül a kapacitásfenntartó és terméktől független általános költségek éves fix díjtétele kalkulálható. A működésfenntartó költségekre kalkulált díj az árban a vevő divízió számára biztosítja a folyamatos szállítási lehetőségét az általuk készített tervek alapján. Ez megbízható tervezést igényel a vevőrésztől, ezáltal rövid távon (éven belül) határköltség-alapú árképzést biztosít. Alultervezés esetén ugyan alacsonyabb beszerzési ár kerül megállapításra, de egyúttal a kockázata is fennáll a tevékenység problematikusságának az igények kielégítésének elégtelen szintje miatt. Az éves díj meghatározása természetesen attól is függ, hogy az eladó divízió profit- vagy költségközpontként működik, azaz hogy van külső megrendelése, vagy kizárólag a belső ügyletek révén realizálódik a tevékenysége.

Kompetitív piaci feltételek között a piaci ár megfelelő alapot jelent a divíziók önállóságának és független-

ségének érvényesítésére. Ha a hosszú távú piaci ár nem biztosít megfelelő profitot a vásárló divízióknak, akkor a vállalat dönthet a termék külső piaci beszerzéséről, a gyártórészleg pedig a külső piaci értékesítésről. Az persze egyértelmű, hogy a belső értékesítések általában mindkét divízió számára előnyt jelentenek a külső kereskedelmi ügyletekhez képest. Jelentős megtakarítások érhetők el az értékesítési költségeken, a szállítási és szervizköltségeken, garanciaidőkön. Sok esetben a minőségi követelmények biztosítása, a termékkel kapcsolatos bizalmas információk is igénylik a belső kereskedelmet. Ez esetben a piaci árhoz képest magasabb árak alkalmazása is előfordulhat. Ugyancsak figyelmet érdemel a külső árak alkalmazásakor a külső potenciális szállítók rövid vagy hosszú távú gondolkodása. A túlságosan alacsony árak jellemzően nem tarthatók hosszú távon, csupán a piacszerzés érdekében kerülnek alkalmazásra a külső szállítók által. Ezek a problémák jelzik a piac nem kompetitív jellegét, hiszen általában a kompetitív köztes termékpiac olyan feltétel a vizsgálódások során, mely a gyakorlatban nem jellemző. Ekkor viszont a belső folyamatok koordinációja a piaci árak révén meglehetősen bonyolulttá válik, gyakorlatilag a piaci árak alapján való folyamat-összehangolás a vállalatban belül ellentétes a divíziók önállóságának elvével.

Összességében a kompetitív piac hiánya és a költségalapú árképzési lehetőségek korlátai miatt Kaplan a megegyezéssel való árképzést preferálta. Ha a piac nem monopolisztikus, az információáramlás megfelelő ahhoz, hogy a transzferár a használdozat-költséggel közel azonos legyen, a vállalatban belüli üzleti aktivitás lehetősége fennáll, a piaci folyamatok ismerete alapján megbízható ajánlatok kerülnek elfogadásra a külső kapcsolatokból, valamint a felső vezetés támogató részvétele mellett a megegyezéssel való árképzésnek számos előnye lehet. Ugyanakkor az alkalmazás korlátjaként értékelhető Kaplan szerint (Kaplan – Atkinson, 1998: 461. old.):

- a folyamatba bevont vezetők idővesztése,
- a tárgyalások során a divíziók közötti érdekütközések miatti konfliktusok felerősödése,
- a vezetők megegyező képessége, azaz szubjektív elemek komoly befolyással vannak a végeredményre,
- a felső vezetés folyamatértékelő tevékenységének és a vitás kérdések rendezésének időigénye,

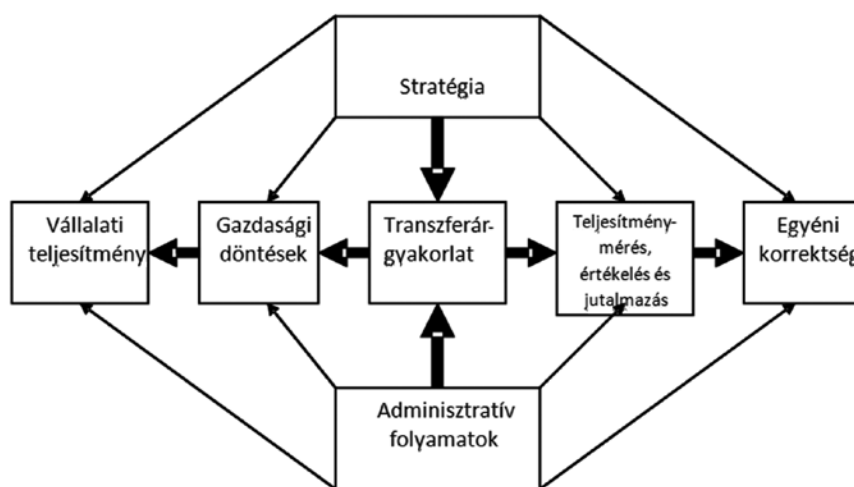
- esély van a használdozat-költséget fedező ár melletti kibocsátási szintnek az optimálisnál alacsonyabb meghatározására.

Kaplan ezeket a hátrányokat felismerte, de sokkal részletesebben nem foglalkozott a kérdéssel. Összességében az említett hátrányok jól mutatják a megegyezéssel való transzferárrendszernek a szubjektív voltát, a vezetői képességek jelentőségét.

Robert G. Eccles (1985) szerint a transzferár-politika egyike azon vállalatvezetési eszközöknek, melynek kialakítása, implementálása és folyamatos alkalmazása számtalan előnnyel jár, ugyanakkor folyamatos figyelmet igényel, hiszen számtalan belső konfliktus forrása lehet. Bevezetéséhez a jogosultságok és felelősségi körök hatékony működésének vizsgálata szükséges. Ennek jellemzésére Eccles két kategóriát emel ki: az egyik a vállalati teljesítmény, a másik az egyéni korrektség. Az általa feltett fő kérdés, hogy van-e megfelelő szintű felelőssége és elegendő jogosultsága az erőforrások felett a vezetőknek ahhoz, hogy a tevékenységükkel korrekt módon hozzájáruljanak a vállalati teljesítményhez. Ez a kérdés a rendszer kritikus pontjára tapint rá, miszerint csak olyan eredményekért tehetők felelőssé a vállalati hierarchiában a vezetők, amelyek eléréséhez szükséges erőforrások felett rendelkezési joguk van. Egyúttal az is egyértelműsíthető, hogy a vezetői szintek korrekt működése csak akkor biztosítható, ha a felelősségi pozícióban lévő vezetők munkájuk értékelését és jutalmazását korrektnek érzik. Az egyéni korrektség tehát az egyén oldaláról hozott felelős döntések fogalma mögött az egyén elégedettségét is jelzi a vele szemben kialakított elvárásokban és értékelésekben. (lásd 1. ábra)

1. ábra

A transzferárazás okai és hatásai



(Forrás: Eccles: The Transfer Pricing Problem: p. 7.)

A jogosultság és felelősség kérdésköre a transzferár-politika vonatkozásában különösen fontos terület. A transzferár szerepe szerint az egyik részleg számára bevételoldalról, a másik részleg számára költség/ráfordítás oldalról érinti az eredményt. Maga a transzferárrendszer persze a vállalati stratégiai célok érdekében kialakított árazási mechanizmus, azaz a működtetése a vállalati tevékenységben szükségszerű és elvárt, így szoros kötődése van a teljesítményértékeléshez is. A vállalatvezetés számára tehát hangsúlyos terület a transzferárrendszer kialakítása során a teljesítményértékelésre gyakorolt konkrét hatások vizsgálata, illetve a bevezetés során a belső kommunikáció révén a felelősségi körökkel kapcsolatos elvárások tisztázása. Ellenkező esetben a kialakuló belső feszültség, az egyéni érdekek és a vállalati érdekek diszharmóniája a telje-

a hagyományos típusú integráció, mely kimondottan a gyártórészleg által előállított köztes termék kereskedelmére alakítja ki a belső vevő feladatkeretét. Ettől szélesebb kapcsolatrendszerre építve említhető az az integrációtípus, mely kilép a „csak” termékkereskedelem kötelékéből és az együttműködés egyéb előnyeit (technikai, technológiai, fejlesztési stb.) is erősíti a szervezeti rendszeren belül. Ugyanakkor vannak olyan vállalatok, amelyek esetében a divíziók tevékenységének sajátosságai nem igénylik, esetleg nem engedik meg az együttműködést, kapcsolatuk esetleges, vagyis a vertikális integráció nem a vállalati stratégia jellemzője. Természetesen ezek egyéb kombinációi is elképzelhetők. A vertikális integráció és a kialakítható transzferár-politika összefüggéseit szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat

A stratégia és a transzferár-politika összefüggései

Stratégia a részlegek integrációjára	Transzferár-politika
Hagyományos vertikális integráció az alacsony beszerzési költség érdekében	Rögzített belső kereskedelem – költségalapú árképzés
Vertikális integráció hagyományostól eltérő formái	Rögzített belső kereskedelem – piaciár-alapú árképzés
Vertikális integráció hiánya	Autonóm kereskedelem
Az említett típusok kombinációja	Kettős árazás

(Eccles: *The Transfer Pricing Problem alapján*)

sítménymutatókban rövid távú eredmények elérésére ösztönöznek.

Külön figyelmet érdemelnek a teljesítménymutatók maguk. A legjellemzőbb mérők többnyire az eredmény különböző szintjein mért értékek. Ott persze, ahol az eredmény valamilyen belső mechanizmus révén befolyásolt érték, a teljesítmény nem feltétlenül az eredménykategóriákra kell, hogy épüljön. Ennek megfelelően a különböző vezetői szinteken a teljesítmény fogalmának tisztázása vezet a motiváló és ösztönző értékelőrendszer kialakításához. Ebből adódóan a pénzügyi mutatók mellett a teljesítmény nem pénzügyi típusú mérési lehetőségei egyértelműbb elvárás rendszerek kiépítésével, a transzferárak teljesítménymérésre gyakorolt hatásának csökkentésével az egyéni elégedettség és elhivatottság irányába hatnak.

Ugyanakkor a transzferárrendszer a részlegek közötti kereskedelmi ügyletekhez kötődő kategóriaként igényli a szervezeti rendszeren belül a divíziók együttműködésének vizsgálatát, természetesen a vállalati stratégia függvényében. Eccles alapvetően négy alapítípust vázol fel a belső folyamatok összehangolására a vállalati tevékenység sajátosságaihoz szorosan kötve (Eccles, 1985). Szerinte a vertikális integráció két alapvető formáját lehet megkülönböztetni. Az egyik

Összességében tehát a transzferár-politika legfőbb jellemzőiként értékelhető, hogy a vállalati stratégia alapján kerül kialakításra, befolyásolja a vezetői szinteken kialakított jogosultsági és felelősségi köröket, ezért hatása van a gazdasági döntésekre és a teljesítménymérés kapcsán az igazságosság mértékének megítélésére.

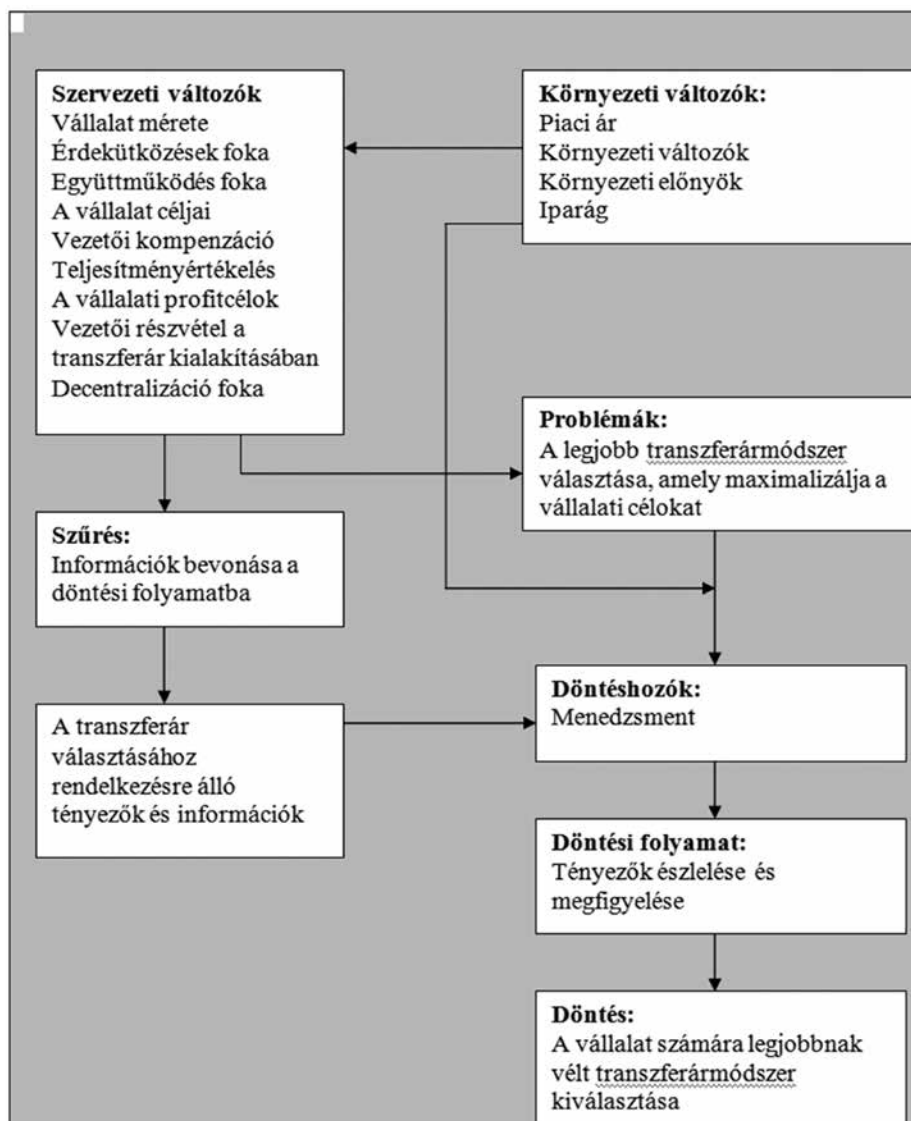
Szervezeti modellek és transzferárazás

Swieringa és Waterhouse tanulmánya szerint a transzferárrendszerek meghatározásakor alapvető érdek a vállalati célokra épített, a viselkedési és cselekvési következetességet a teljesítménymérés rendszerén keresztül érvényesítő, a döntéshozás során a gazdasági racionalitást előtérbe helyező árrendszer kialakítása (Swieringa – Waterhouse, 1982). Modellalkotásuk során a hagyományos, racionális alapon kialakított, a vállalat hosszú távú érdekeinek elérését célzó transzferárrendszer mellett, négy modell keretei között vizsgálták a transzferár-meghatározást. Az egyik a *viselkedési modell*, amelyben a szervezeten belüli érdekegyeztetési folyamatok alakítják a belső árakat. A másik a *szeméttartó modell*, amelyben a vállalat nem előzetes célokra építi a rendszert, hanem a folyamatokat követve, az adott helyzetben előállt választási lehetőségek alakítják azt. A harmadik a *szerve-*

vező modell, amelyben a múlt tapasztalataira építve történik a támogatott céloknak megfelelő transzferár kialakítása. A változtatás ugyanakkor a rendszerben elfogadott. Végül a piacok és hierarchiák modell keretein belül a gazdaságosság érdekében, a szabályozottság révén, a környezeti bizonytalanság megszüntetése a cél.

Swieringa és Waterhouse kutatási eredményei felhívták a figyelmet a transzferárrendszerekkel kapcsolatos külső környezeti és belső szervezeti tényezők, jellemzők hatásaira, melyek a biztosított információk, folyamatok és érdekek alapján meghatározzák magát az árképzési mechanizmust. A témával kapcsolatos kutatások közül Schweikart, valamint Birnberg és Shields munkássága alapján S. Borkowski a 2. ábrának megfelelően összegezte a transzferármódszer választását befolyásoló tényezőket, és készítette el ennek bázisán a transzferártechnikák alkalmazására vonatkozó folyamatábrázolást (Borkowski, 1990). Jól látható, hogy a külső környezeti tényezők (mint például a köztes termék piaci ára, a vállalat gazdasági stabilitása, gazdasági előnyei stb.) hatással vannak a belső szervezeti jellemzők alakulására. A vállalat belső feltételrendszere jó alapot képez az ármeghatározáshoz szükséges információk előkészítése terén, de az elszámoló árak megválasztásakor a vállalati célok megvalósítása ugyancsak hangsúlyos.

Transzferárvalasztás a vállalaton belül



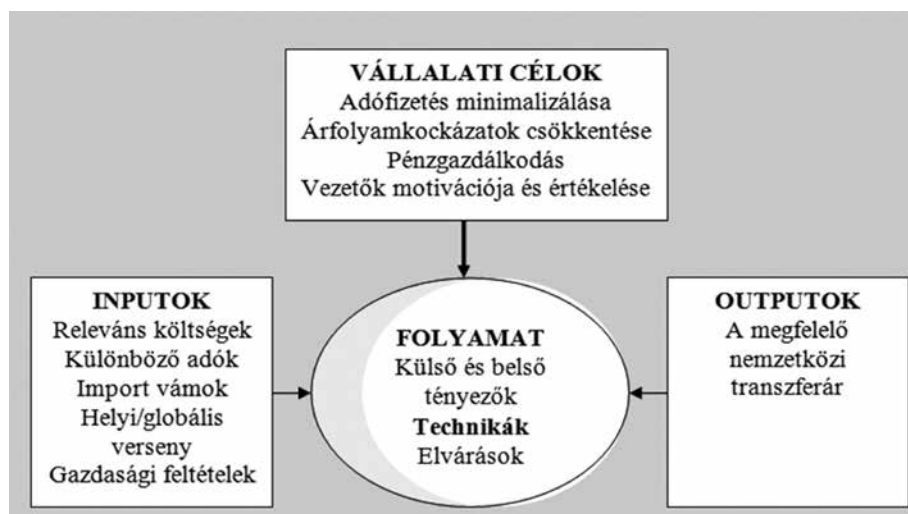
(Borkowski, S.C. (1990): *Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey. Journal of Management Accounting Research, Fall: p. 83.*)

Nemzetközi transzferárazás

Kétségtelen, hogy az elmúlt kb. harminc évben a tudományos és technikai előrelépések, amelyek következtében a közlekedés, az infrastruktúra, az adatátvitel és a kommunikáció ugrásszerű fejlődési folyamat ment keresztül, lényegesen megkönnyítette a vállalkozások nemzetközi kapcsolatainak kialakítását, gaz-

dasági tevékenységük kiszélesítését. A nemzetközi gazdasági kapcsolatok jelentősége, illetve az ezekkel együtt járó kockázatok növekedése a nemzetközi szervezeteket átfogó és általános jellegű iránymutatói, szabályozási környezet kialakítására ösztönzi. A gazdasági folyamatok átláthatóbb, standardizáltabb, és ezáltal a kockázatok tekintetében is biztonságosabb együttműködési kereteinek kialakítása az alapvető cél. E tekintetben a transzferárak kategóriája, illetve az a gazdasági kapcsolatrendszer, amely multinacionális vállalati vonatkozásban értendő, különös figyelmet kapott az elmúlt húsz évben. A multinacionális vállalat transzfer-

A nemzetközi transzferárrendszer részeinek összefüggése



(Forrás: Abdallah (2004): *Critical Concerns in Transfer Pricing and Practice*: p. 29.)

ár-politikája ugyanis, a vállalatvezetési eszköz kategórián túl, nemcsak a vállalati stratégiai célok és a leányvállalatok gazdasági tevékenységének összehangolását, a teljesítménymérés rendszerének kiépítésével a motivációs és ösztönzőrendszer fenntartását szolgálja, hanem a nemzetközi versenyben való pozíció erősítését és a lehetőségek kihasználását, a gazdasági környezeti különbségekben rejlő előnyök érvényesítését is, leginkább az adózási és devizakockázati lehetőségekben.

Abdallah (2004) a multinacionális vállalatok hatékony transzferárrendszerének kritériumait a következőkben foglalja össze (Abdallah, 2004: p. 27.):

A nemzetközi transzferár-politika

1. megfelelő eredménymérőket alakít ki a külföldi leányvállalatok teljesítményének értékelésére, amellyel a csoportszintű profithoz való hozzájárulásuk mérhető,
2. megfelelő információt szolgáltat a vállalatvezetésnek a gazdasági döntésekhez,
3. működtetése a multinacionális vállalat összteljesítményét növeli,
4. motiválja a leányvállalatok vezetőit hatékonyságuk és üzleti területük eredményének maximalizálására a vállalati céloknak megfelelően,
5. minimalizálja a multinacionális vállalat nemzetközi tranzakciós költségeit a vámokban és adókban, a devizakockázatokban, pénzügyi manipulációk miatti veszteségekben és a külföldi állami szabályozókban.

A jól kialakított és működő transzferárrendszer a multinacionális vállalat számára a vállalati és a leányvállalati célok jobb összehangolását, célirányosabb teljesítménymérést, kisebb adó- és vámkötelezettségeket, motiváltabb vezetőket, kisebb devizakockázatot, és mindezek révén jobb versenypozíciót jelent a nemzetközi piacon. Abdallah szerint (2004) a nemzetközi transzferárrendszer kialakításakor négy fontos jellemzőt kell figyelembe venni. Alapvetően a vállalati célokat, az árpolitika kialakításához szükséges információkat, a transzferárrendszer működési feltételeit, illetve a kialakított transzferárrendszert magát, ahogy ezt a 3. ábra szemlélteti.

Összefoglalás

A hazai szakmai publikációk jellemzően a transzferárarázást adózási vonatkozásban tárgyalják. A kérdéskör e vetülete természetesen alapvető a vállalkozások számára az adókockázatok minimalizálása érdekében. A transzferárrendszer maga azonban a vállalati folyamatok függvényében a vállalatvezetés eszközrendszerének része, a stratégiai célokat alapvetően szolgáló tényező. Kialakítása során figyelembe kell hogy vegyék a csoportszintű eredményérdekeket, a rendszer átláthatóságával a minél hatékonyabb alkalmazhatóság kritériumát, valamint a stabilitás követelményét (Mangol, 2009). Implementálása a vállalati szervezeti és üzleti sajátosságok révén lehetséges, de hatékony működtetése folyamatos követést és hatásvizsgálatot kíván. Az árázás nem egzakt kategóriajellege miatt a belső elszámoló árak kialakításánál sem képzelhető el egyértelmű szabályrendszer, nem létezik általános érvényű eljárás. E vonatkozásban a nemzetközi menedzsmentkutatások jelentős eredményeket értek el a kategória helyének vizsgálata során. Vannak, akik a közgazdasági modellek bázisán, vannak, akik a számviteli kategóriák és összefüggések, illetve olyanok is, akik a szervezeti rendszerek működési folyamatainak vizsgálata révén foglaltak állást. Mindannyian egyetértettek azonban az árázás, és így a belső ügyletek árázásának komplexitásában, a feltételrendszer összetettségében.

Célom az volt, hogy a sokszor oly negatívan kezelt transzferárprobléma vállalatvezetési eszközjellegét hangsúlyozzam. Ennek első lépése természetesen a vonatkozó szakirodalom áttekintése, melyből most ízelítőt

adtam. Kutatómunkámat empirikus vizsgálattal folytatom, melynek célja a transzferárrendszer és a dokumentáció megítélése a vállalatvezetés szemszögéből. Arra keresem a választ gyakorló szakemberek megkérdezésével, hogy a belső árazás szisztematikus működésének és a teljesítményértékeléssel való kapcsolatának van-e egyértelmű helye a vállalati menedzsment asztalán?

Lábjegyzet

Jack Hirshleifer (1925–2005) elméleti közgazdász, akinek munkássága kiemelkedő jelentőségű a decentralizált szervezeti formában működő vállalkozások transzferárképzési lehetőségeinek kutatásában.

Felhasznált irodalom

- Adams L. – Drtina R.* (2010): Multinational Transfer Pricing: Management Accounting Theory versus Practice. Management Accounting Quarterly, Spring, vol. 11
- Anthony, R.N. – Dearden J.* (1980): Management Control Systems. 4th ed. Homewood: Prentice Hall
- Anthony, R.N. – Govindarajan, V.* (2009): Menedzsment kontroll-rendszerek. Budapest: IFUA Horváth & Partners
- Barakonyi K.* (2002): Stratégiaalkotás II. Stratégiai menedzsment. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Benke, R.L. – Edward, J.D.* (1980): Transfer Pricing: Techniques and Uses. New York: National Association of Accountants
- Borkowski, S. C.* (1990): Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey. Journal of Management Accounting Research, Fall: p. 78–99.
- Bosnyák J. – Gyenge M. – Pavlik L. – Székács P.-né* (2010): Vezetői számvitel. Budapest: Saldo
- Cook, P.W. Jr.* (1955): Decentralization and the Transfer-Price Problem. The Journal of Business (Chicago Journals), Vol. 28, No. 2: p. 87–94.
- Cox, J.F. – Howe, W.G. – Boyd, L.H.* (1997): Transfer Pricing Effects on Locally Measured Organization. Industrial Management, May/April: p. 20–29.
- Dean, J.* (2009): Decentralization and Intracompany Pricing. Harvard Business Review, May: p. 65–74.
- Drury, C.* (2008): Management and Cost Accounting. 7th edition, London: South-Western Cengage Learning EMEA
- Dürr, O.M. – Göx, R.F.* (2011): Strategic Incentives for Keeping One Set of Books in International Transfer Pricing. Journal of Economics and Management Strategy, Spring: p. 269–298.
- Eccles, R.G.* (1985): A Theory for Practice. London: Lexington Books
- Eccles, R.G.* (1983): Control with fairness in transfer pricing. Harvard Business Review, November/December: p. 149–161.
- Gaál Z. – Szabó L.* (2007): A menedzsment alapjai. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó
- Hirshleifer, J.* (1956): On the Economics of Transfer Pricing. Chicago Journals, The Journal of Business, Vol. 29, No 3. July: p. 172–184.
- Hirshleifer, J. – Glazer, A. – Hirshleifer, D.* (2009): Mikroökonómia, árelmélet és alkalmazásai – Döntések, piacok és információ. Budapest: Osiris
- Horgren, C.T. – Datar, S.M. – Rajan, M.V.* (2012): Cost Accounting. Harlow: Pearson Education Limited
- Johnson, H.T.* (1975): The Role of Accounting History in the Study of Modern Business Enterprise. The Accounting Review, July: p. 444–450.
- Kaplan, R.S. – Atkinson, A.A.* (1998): Advanced Management Accounting. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- Lynch, R.M. – Williamson, R.W.* (1983): Accounting for Management Planning and Control. London: McGraw-Hill
- Mangol Cs.* (2009): A transzferárazás mint irányítási eszköz. Vezetéstudomány, XI. évf. 12. szám
- McWatters, C.S. – Zimmerman, J.L. – Morse, D.C.* (2008): Management Accounting Analysis and Interpretation. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- Ronen, J. – McKinney, G.* (1970): Transfer Pricing for Divisional Autonomy. Journal of Accounting Research, Spring: p. 99–112.
- Sharav, I.* (1974): Transfer Pricing – diversity of goals and practices. The Journal of Accountancy, April: p. 56–62.
- Solomons, D.* (1985): Divisional performance: measurement and control. Princeton, N. J.: Markus Wiener Publishing
- Szabóné V.T.* (2011): Az árazás számviteli vonatkozásai. Számvitel – Adó – Könyvvizsgálat, LIII. évfolyam, 2. sz.: p. 80–82.
- Swieringa, R.J. – Waterhouse, J.H.* (1982): Organizational Views of Transfer Pricing. Accounting Organizations and Society, Vol. 7, No. 2: p. 149–165.
- Watson, D.J.H. – Baumler, J.V.* (1968): Transfer Pricing: A Behavioral Context. The Accounting Review, July: p. 466–474.