

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİM KARARLARINDA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Ümit GÜCENME*

1. GİRİŞ

Çok uluslu şirketler, diğer ülkelerdeki şirketlere sahip olan ve onları denetleyen şirketlerdir. Çok uluslu şirketler çeşitli edinim yollarıyla yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerini kurarlar, ortak bir yönetim altında faaliyet göstererek ekonomik bir grup oluştururlar. Bu ekonomik gruba ait mali bilgiler, farklı ülkelerde bulunan bağlı şirket hesaplarının birleştirilerek gösterildiği konsolide mali tablolar ile kamuoyuna sunulur ve değerlendirilir.

Farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir ekonomik grubun yöneticileri, yönetim kararları için muhasebe verilerini kullanırken kişisel karar verme yetkisine sahiptirler. Bu nedenle yönetim muhasebesi finansal muhasebeden daha az ulusaldır. Buna rağmen bir ülkeye ait yönetim muhasebesi sorunlarının benzer özellikler taşımasına karşın, çok uluslu boyutlara gelindiğinde sorunların kapsamı da genişler. Çok uluslu bir projenin veya yatırımın değerlendirilmesi ve finansal analizi, farklı ülkedeki bir şirketle birleşmesi aşamasında, o ülkedeki siyasal dengelerin ve çeşitli faktörlerin ölçülmesi gibi konular özel bir bilgi sisteminin kurulmasını gerektirmektedir¹.

Çok uluslu işletmelerin yönetim kararlarında gözönünde bulundurulan yönetim muhasebesi kavramı, işletme maliyetleri için geleneksel muhasebe bilgilerini bir araya getirmekten ibaret değildir. Maliyet muhasebesi kavramları çoğunlukla, hem ülke içinde hem de ülkeler arasında aynıdır. Bu nedenle artık dikkatler daha yeni bir stratejik alan olan yönetimsel planlama ve kontrol sistemleri üzerinde toplanmıştır. Yönetim muhasebesi, yönetim karar sürecine bilgi girdilerini sağlar ve buna göre muhasebe konuları bir yönetim karar çatısı açısından incelenir.

2. ULUSLARARASI FİNANSAL YÖNETİM

İşletmelerin uluslararası alanda genişlemesi, ulusal işletme yönetimlerine ilave bir takım değişkenlerin gözönünde tutulmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Döviz

* Doç. Dr.; Ü.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi.

1 Soydan, Gücenme (1989: 9).

çeviri riski, ulusal fonlar ötesine fonların transferi, farklı ulusal vergi kanunları, çeşitli ulusal finansal piyasalar arasında faiz oranı farklılıkları, enflasyonun işletme aktifleri üzerindeki etkileri, çok uluslu finansal yöneticiler arasında uzmanlık gerektiren değişkenler olarak sayılabilir. Uluslararası finansal yönetim fonksiyonunun gerçekleştirilebilmesi için böylesi çevresel güçlüklerle cevap bulunması gerekir. ABD'de yapılan bir çalışmada, incelemeye alınan şirketlerden yarısından fazlasının, uluslararası faaliyetler ile ilgili finansal kararların alınmasından sorumlu özel bir idareci bulduklarını açıklamaktadır. Bugün, bu doğrultudaki eğilim giderek artmaktadır². Ortaya çıkan bu yönetsel özellik açısından çok uluslu şirketlerde faaliyet amaçlarının gerçekleşmesi, tutarlı finansal kararlar ve politikaların saptanabilmesi için uygun ve zamanlı bilgi akışının gerçekleşmesi gerekir.

Çok uluslu finansman yönetimi iki alana ayrılabilir. Finansal Planlama ve Finansal Kontrol.

3. FİNANSAL PLANLAMA

Çok uluslu işletmeler tarafından uygulanan planlar genellikle kısa dönemi kapsayan taktik planlama ve uzun dönemi kapsayan stratejik planlamadır. Taktik planlama işletmenin karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak için yapılır ve çok ayrıntılıdır. İleriye dönük değildir ve bütün yönetim kademelerini ilgilendirir. Üretim çeşitlenmesi, materyal akımı, envanterin terkihi, yeni tesislerin yapılması makinaların yenilenmesi, işgücü politikasının tespiti gibi konular taktik planlamada yer alır³.

Stratejik planlamanın, herhangi bir işletme için büyük önemi vardır. Fakat farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler için hayati önem taşır. Çok uluslu işletmelerde stratejik planlama ülke dışında risklerle, fırsatlarla ve sorunlarla belli dönemlerde ilgilenmek için yapılan sistemli bir çalışmadır. Stratejik plan yapılırken işletme içi faktörler ve işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki çevresel faktörler incelenir, amaçlar saptanır ve bu amaçların saptanması için politika belirlenir⁴.

Çok uluslu faaliyetler için finansal planlama şu alt başlıklar altında incelenebilir⁵.

- Yabancı yatırımların analizi,
- Uluslararası finansal kaynaklar,
- Çok uluslu risk yönetimi.

Ülke sınırları dışına yatırım yapma kararı, çok uluslu bir şirketin, genel strateji araçlarının en önemlilerinden biridir. Yabancı ülkelere direkt yatırım, belirsiz gelecek için büyük miktarlarda sermayenin bağlanmasını gerektirir ve risk kaçınılmazdır. Uzak, karmaşık ve sürekli değişim içindeki uluslararası çevrede risk faktörü kuvvetlenir. Bu açıdan böylesi yatırımların tasarlanmasında kârları ve maliyetleri karşılaştıran bir sermaye bütçelemesi gerçekleştirilmelidir. Ulusal yatırım kararları için kullanılan sermaye bütçeleme teknikleri, uluslararası yatırımlar için de kullanılır. An-

2 Choi ve Mueller (1978: 213).

3 Özalp (1984: 72).

4 Özalp (1984: 73).

5 Choi ve Mueller (1978: 214).

çak uluslararası alanda ülkelerdeki farklı yasal düzenlemeler, farklı enflasyon oranları, kamulaştırma riski, değişen döviz kurları, ülkelerdeki kambiyo kontrolü, yabancı kazançların transfer edilmesindeki kısıtlamalar, dil ve kültürler arasındaki farklılıklar gibi faktörlerin de sermaye bütçelemesi esnasında gözönünde tutulması gerekir. Geleneksel yatırım planlama modellerinin, çok uluslu projelerde kullanılması sırasında şu üç konu üzerinde durulmalıdır.

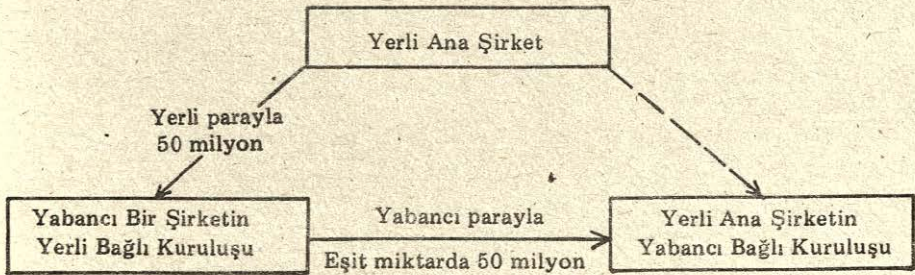
- Çok uluslu bir yatırımdaki gelirin saptanması,
- Projenin nakit akımlarının belirlenmesi,
- Sermayenin çok uluslu maliyetinin hesaplanması.

Uluslararası sermaye bütçeleme teorileri üzerindeki uygulamalar, ulusal uygulamalardan daha az denenmiştir. Üstelik geleneksel sermaye bütçeleme teorilerinde gerekli bilgilerin mevcut olduğu varsayılır. Halbuki uluslararası alanda doğru ve zamanlı bilgilerin elde edilmesi zordur⁶.

Çok uluslu şirketlerde finansal planlama yapılırken hem dahili hem de harici fon kaynakları değerlendirilir. Dahili fon kaynakları, ana şirket-bağlı şirket ağı içerisinde oluşan fonlardır. Bunlar, ana şirketten bağlı şirketlere sermaye yardımları, bağlı şirket kazançlarının dağıtılmayıp alınması, bağlı şirketler arasındaki fon transferleri veya ana şirket garantisi altında ödünç bulunması olarak sıralanabilir⁷.

Genellikle bağlı şirketler, ana şirketten ödünç aldıkları paraları kullanmayı tercih ederler. Çünkü dünyanın her yerinde yasal olarak hissedarlara fonların geri ödenmesi, bir borcun ödenmesinden daha güçtür. Öte yandan çoğu zaman bağlı şirket borçlarındaki faiz vergiden düşülebilir. Ayrıca yöneticiler genellikle borcun geri ödenme gerekliliği baskısı altında bol bol özsermaye olması durumundan daha etkin bir şekilde çalışırlar.

Bağlı şirket borçları için ana şirket teminatı, yabancı ülkelerdeki yatırımları endirekt olarak finanse etmek aracıdır. Dahili fon kaynaklarının kullanılmasındaki son bir yenilik nakit trampasının kullanılması veya kardeş bölgeler arasında paralel ödünç vermelerdir. Basit bir trampa işlemi, ana şirket tarafından, bir yabancı şirketin ülkede bulunan yerli bağlı kuruluşuna borç vermesi ve bu bağlı şirket tarafından yerli ana şirketin yabancı bağlı kuruluşuna bunu karşılayan bir tutarın borç verilmesi şeklinde gerçekleşir⁸. Bu durum aşağıdaki şekil ile açıklanabilir.



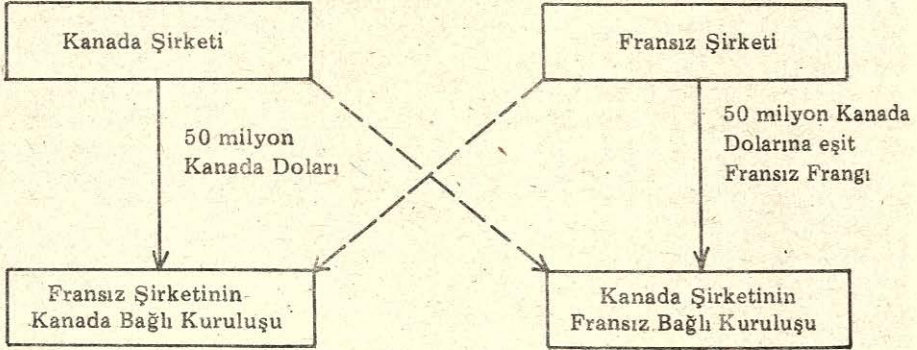
———— Direkt finanslama
 - - - - - Endirekt finanslama

6 Brooke ve Remmers (1972: 13).

7 Choi ve Mueller (1978: 222).

8 Choi ve Mueller (1978: 223).

Takasın diğ er bir şek li, paralel borç lanmalardır. Örneğ in bir Fransız Firması, Kanada'da bir bağı lı şirket kurmaya karar vermiştir. Ancak Fransa'nın Merkez Bankası, Fransa'dan sermaye transferini kısıtlamaktadır. Öte yandan bir Kanada ana şirk eti, Fransız Frangı'nın devalüasyonu korkusuyla, Fransız bağı lı kuruluşuna Kanada Dolarının transferine gönüllü değı ldir. Bu şartlar altında iki paralel borç verme düşünülebilir. Birincisi, Fransız şirk etinden, Kanada Şirk etinin Fransız bağı lı kuruluşuna, diğ eri ise aynı tutarda Kanada Şirk etinden, Fransız Şirk etinin Kanada Bağı lı kuruluşuna borç verme şek linde olacaktır. Bu aşı ğıdaki şek ilde gösterilebilir⁹.



Uluslararası girişimlerde yalnız ana şirket ülkesindeki finansal olanaklardan değı l, çeşitli uluslararası finansal piyasalardan da fon sağ lama yoluna gidilebilir.

4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Uluslararası faaliyetlerin planlanması ve denetimi konusunda beş ilke benimsemelidir¹⁰.

- Her sorumlu birimden arzulan sonuçları kararlaştırmak,
- Bu sonuçların başarılması için faaliyet planları geliştirmek,
- Sonuçların başarılıp başarılmadığını gösteren uygulama ölçüleri geliştirmek,
- Gerçek uygulamayı, planlanan uygulama ile kıyaslayacak yönetim raporları hazırlamak,
- Arzulanan finansal ve faaliyet iletişimini sağlayacak bilgiyi mümkün olan en kolay, en çabuk ve en ucuz şek ilde üretecek sistemler geliştirmek.

Performans değı rlemesi, girişimin hedeflerine tamamiyle ulaşmasını temin edebilmek için finansal kârlılığın periyodik gözlemleri olarak açıklanabilir. Bir girişimin performans değı rleme sistemi, finansal kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Etkin bir performans değı rleme sistemi, bir şirketin finansal kârlılıklarının gerçek sonuçları hakkındaki bilgileri toplayan bir raporlama sistemini gerektirmek-

9 Choi ve Mueller (1978: 224).

10 Cuddy (1986: 426).

tedir. Bu gerçek sonuçlar sapmaların belirlenmesi için firma tarafından belirlenen standartlar ile karşılaştırılır ve böylece en doğru kararlar oluşturulabilir.

Çok uluslu şirketlerdeki kontrol fonksiyonları bağlı şirket yönetimlerinin çok uluslu işletme politikalarına karşı aldıkları hareket tarzlarına göre değişim gösterir.

Çok uluslu işletme politikaları üç sınıfa ayrılmıştır¹¹:

- Ethnocentric (ana ülke merkezli)
- Polycentric (çok merkezli)
- Geocentric (dünya merkezli).

Ethnocentric şirket tipinde ana şirket yönetime egemendir ve bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçim ve teknikleri diğer ülkelerde kullanmaya zorlar. Polycentric tavrıda yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade belirli yerel merkezlerde toplanmıştır. Polycentric hareket yabancı ülkelerin kültürlerinin farklı olduğu düşüncesiyle başlar. Bu nedenle yerel şubeler oldukça bireysel tarzda faaliyet gösterir, değerlendirme ve kontrol fonksiyonları yerel olarak belirlenir. Geocentric yaklaşımda ise, hisseler ve yönetim ülke ayırımı gözetilmeksizin çeşitli uluslardan oluşmaktadır. Geocentric hedefe ulaşabilmek için şirket yöneticileri hem dünya bütününde, hem de yerel olan değerlendirme ve kontrol standartlarını yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar. Özetle çok uluslu bir şirketin benimsediği politika ve hareket tarzı, şirketler topluluğunun kontrol fonksiyonlarını, dolayısıyla planlama kararlarını ve performans değerlemesini önemli ölçüde etkiler.

Genellikle ulusal düzeydeki faaliyetleri değerlemek için kullanılan finansal bütçeleme ve istatistikî kontrol teknikleri yabancı ülkelerdeki faaliyetler için de kullanılmaktadır. Ancak ulusal düzeydeki faaliyet standartları nadiren yabancı bağlı kuruluşların değerlemelerine uygundur. Yabancı ülkelerdeki piyasa imkanları ve risk nedeniyle, yabancı faaliyet kârlarına ait performans standartları geliştirilmelidir. Ancak bugüne kadarki uygulamalar göstermiştir ki, çok uluslu şirketlerin performans değerlendirme sistemlerinde, sorumlu yöneticilerin subjektif yargıları büyük önem taşımaktadır. Öte yandan bağlı şirket faaliyet sonuçlarının, aynı alanda çalışan şirketlerin faaliyet sonuçları ile karşılaştırılması ve aynı şirketin daha önceki yıllardaki faaliyet sonuçlarına göre değerlendirilmesi yoluna gidilir. Performans değerlendirilmesi yapılırken işletmenin faaliyet çevresi yönetici tarafından çok iyi bilinmelidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki maalesef henüz, işletme çevresini dikkate alan sistematik bir performans değerlendirme modeli kurulamamıştır¹². Bu yüzden kontrol ve değerlemeyi yapacak yöneticinin her türlü teknik ve bölgesel bilgilerle sahip uzman bir kişi olması gerekir.

Eğer bir bağlı kuruluş dengeli para politikası olan bir ülkede faaliyet gösteriyorsa kuruluşun performansının o ülke parası ile veya ana şirket ülkesindeki para birimi ile değerlendirilmesi anlamlı olabilir. Ancak eğer bağlı şirket ülkesindeki yerel para istikrarsızlıklar arz ediyorsa bu durumda şirketin yerel kurla değerlendirilmesi gerekir. Çünkü faaliyet sonuçlarının ana şirket ülkesinin para birimine çevrilmesi sırasında bilgiler tahrif olacak ve kıyaslama güçleşecektir. Bugüne kadar yapılan ça-

11 Soydan (1982: 4).

12 Gernon (1981: 123).

lişmalar şirketlerin, yabancı faaliyetler için performans değerlemelerini gerçekleştiren, o ülke dövizinin kullanılmasını daha faydalı bulduklarını göstermiştir. Ayrıca faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi yapılırken cari kura göre çeviri işleminin gerçekleştirilmesi tercih edilmektedir¹³.

SONUÇ

Çok uluslu şirketlerin performans değerlendirme sistemlerinin gelişmesi önemli bir çok uluslu muhasebe meselesidir. Uluslararası faaliyetleri değerlemek için kullanılan performans değerlendirme tekniklerinin önemi, uluslararası fonların böylesi yatırımlara tahsisi kararlarının da bu değerlemelere dayandığı farzedildiğinde ilave bir görüş kazanır. Yabancı bağlı kuruluşlar ve yöneticilerin performans değerlemesini etkileyen birkaç değişken belirlenmiştir. Bunlar;

- Faaliyette bulunulan çevrenin özelliklerinin bilinmesi,
- Faaliyette bulunulan ülkenin döviz kurları ile ilgili bilgilerin gözönünde tutulması,
- Faaliyet sonuçlarına ait bilgilerin uyarlanması cari kurların kullanılması şeklinde sıralanabilir.

KAYNAKLAR

- Brooke Michael Z., Remmer H. Lee, *The Multinational Company in Europe*, London, 1972.
- Choi Frederick D.S., Mueller Gerhard G.; *An Introduction to Multinational Accounting*, Prentice-Hall Inc., USA., 1978.
- Cuddy, D.J.; "Uluslararası Faaliyetlerin Planlanması ve Denetimi", (Çeviren: Celil Koparal), *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Derleyen: İnan Özalp, Eskişehir, 1986.
- Gernon Helen Morsicato; "Internal Performance Evaluation of the Foreign Operations of the Multinational Corporation", *Multinational Accounting, Research For Business Decision*, No: 46, Michigan, 1981.
- Özalp, İnan; *Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi*, Eskişehir, 1984.
- Soydan, Hakkı, Gücenme, Ümit; *Uluslararası Muhasebe*, Eskişehir, 1989.
- Soydan, Hakkı; *Çok Uluslu Şirketlerde Muhasebe Sorunları*, Bursa, 1982.