

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ
VE KURAMSAL BİR UYGULAMA**

Özgür ÜNLÜ

Danışman
Prof.Dr. A.Seha SELEK

2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Kuramsal Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Özgür ÜNLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Özgür ÜNLÜ

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Muhasebe

Proje Konusu : Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Kuramsal Bir Uygulama

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***

Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. O

Tez mevcut hali ile basılabilir. O

Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O

Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi ve Kuramsal Bir Uygulama
Özgür ÜNLÜ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Programı

İşletmelerin yabancı ülkelerde yatırım ve ticari faaliyette bulunmaları çok eski zamanlara dayanmaktadır. 20'nci yüzyılın ilk yarısından itibaren küreselleşmenin yoğun etkisiyle uluslararası alandaki işletme birleşme ve devralmaları artmış, dünya çapında doğrudan ya da dolaylı yabancı yatırımlar büyük önem kazanmıştır.

Son yıllarda işletmeler arasında çokuluslu işbirlikleri sıklıkla yaşanmaktadır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki pazarların cazibesi çokuluslu işletmelerin çeşitli şekillerde bu ülkelerde faaliyete geçmesinde etkili olmuştur. Yeni pazar arayışı, hammadde tedariki, yeni teknolojilerin transferi, üretim ve istihdam etkinliği çokuluslu işletmeler ve yerel ortaklar açısından karşılıklı etkileşim yaratmaktadır. Bu nedenlerden dolayı hem çokuluslu işletmeler açısından hem de yatırım yapılan ülke ile yatırıma konu olan ulusal işletme açısından birçok fayda sağlanmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin uyguladıkları etkin finansal yönetim ve nakit yönetimi politikaları dışa açılma, büyüme, birleşme / devralma, rekabet üstünlüğü konularında çokuluslu işletmelere büyük olanaklar ve avantajlar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1) Küreselleşme, 2) Birleşmeler, 3) Çokuluslu İşletmeler, 4) Finansal Yönetim, 5) Nakit Yönetimi

ABSTRACT

Master Thesis

Cash Management in Multinational Enterprises and a Theoretical Application

Özgür ÜNLÜ

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Accounting Program

Investment and commercial operations of enterprises in foreign countries heads back to old times. With the intense affect of globalisation, mergers and equisitions have increased since the first half of the 20th century and direct, indirect foreign investments have gained high importance.

In the recent years co-operations inbetween multinational enterprises takes place more often. Attraction of the developing and non-developed countries markets has been affective on the multinational enterprises preferences to work in these countries. The search for new markets, procurement of raw materials, transfer of new technologies, production and employment generates the interaction between the multinational enterprises and local companies. Because of reasons like the above provided, mutual benefits are provided for the multi national enterprises, for the country taking the investment and the local companies.

The affective financial and cash management policies that the multinational enterprises have applied have provided them with huge advantages and opportunities in the fields of enlargement, mergers and equisitions, competitive advantage.

Keywords: 1) Globalisation, 2) Mergers, 3) Multinational Enterprises, 4) Financial Management, 5) Cash Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	XII
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ.....	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ÇOKULUSLU İŞLETMELER

GİRİŞ	1
1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE TANIMI.....	3
1.2. KÜRESELLEŞMEYE NEDEN OLAN ETMENLER	8
1.2.1. Küreselleşmeyi Doğuran Temel Etmenler.....	8
1.2.2. Küreselleşmenin Genişlemesinde Katkısı Olan Etmenler	8
1.3. KÜRESELLEŞMENİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERE FAYDALARI	10
1.3.1. Hız.....	10
1.3.2. Maliyetleri Düşürme	10
1.3.3. Standardizasyon	10
1.3.4. Faaliyetleri Dağıtma	11
1.3.5. Merkezileşme.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE ULUSLARARASI BİRLEŞMELER

2.1. İŞLETME BİRLEŞMELERİ KAVRAM VE TANIMI.....	13
2.2. İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ.....	13

2.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN BİRLEŞME TEORİLERİ	16
2.3.1. Kazanç için Birleşme Teorisi.....	16
2.3.2. Riski Azaltmak için Birleşme Teorisi.....	16
2.3.3. Borsa Etkileri Nedeniyle Birleşme Teorisi	17
2.3.4. Değerlendirme Farklılıkları Nedeniyle Birleşme Teorisi	18
2.3.5. Ölçek Ekonomileri Nedeniyle Birleşme Teorisi.....	18
2.3.6. Pazar Gücü Teorisi.....	18
2.3.7. Büyüme için Birleşme Teorisi	19
2.4. HUKUKİ YAPILARINA GÖRE BİRLEŞME TÜRLERİ.....	20
2.4.1. Kartel	20
2.4.2. Konsorsiyum.....	21
2.4.3. Tröst.....	21
2.4.4. Holding	22
2.4.5. Çokuluslu Birleşmeler	22
2.4.5.1. Sınır-Ötesi Birleşmeler	23
2.4.5.1.1. Sınır-Ötesi Birleşmelerin Yararları	23
2.4.5.1.2. Sınır-Ötesi Birleşmelerin Olumsuz Yönleri.....	23
2.4.5.2. Stratejik Birleşmeler.....	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELER

3.1. ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE TANIMI.....	27
3.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖNEMİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ	30
3.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TÜRLERİ.....	33
3.3.1. Tek Merkezli İşletmeler (Home Country Oriented – Ethnocentric).....	33
3.3.2. Çok Merkezli İşletmeler (Host Country Oriented – Polycentric).....	34
3.3.3. Dünya Merkezli İşletmeler (Geocentric)	35
3.4. İŞLETMELERİN ÇOKULUSLULAŞMA NEDENLERİ	35
3.4.1. Karların Azalması ve Ülke Dışında Yeni Fırsatların Doğması	36
3.4.2. Ticaretteki Engellerin Kaldırılması ve Yeni Kuruluşlar.....	37
3.4.3. Politik Düşüncelerdeki Değişme ve Ekonomik Zorunluluk.....	37

3.4.4. İşletmelerin Aşırı Büyümesi ve Sermaye Birikimi.....	38
3.4.5. Ar-Ge Faaliyetlerinin Artması ve Teknolojik Yenilikler	38
3.4.6. Üretim Faktörlerinin Fiyatlarının Farklı Olması ve Teminine İlişkin Zorluklar	39
3.5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN BÜYÜME MODELLERİ	40
3.5.1. Dikey Büyüme	41
3.5.2. Yatay Büyüme	41
3.5.3. Yığılım (Küme) Büyüme.....	41
3.6. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ İŞ ALANLARI VE ÇALIŞMA ORTAMLARI	42
3.6.1. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri İş Alanları	42
3.6.2. Çokuluslu İşletmelerin Çalışma Ortamları	42
3.7. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERECEĞİ ÜLKE SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	43
3.8. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ ÜLKE RİSKİ VE ÖNLEME YOLLARI	44
3.8.1. Ülke Riski Kavramı ve Tanımı.....	44
3.8.2. Ülke Riskini Önleme Yolları	45
3.8.2.1. Şirketin Üretim için Zorunlu Bir Parçanın Denetimini Elinde Tutması	45
3.8.2.2. Mülkiyetin İleride Yerel Ülkeye Devrinin Öngörülmesi	45
3.8.2.3. Ortak Girişimler Kurma	46
3.8.2.4. Yerel Ülkeden Borçlanma	46
3.8.2.5. Dış Yatırım Sigortası Yaptırmak.....	46
3.8.2.6. Yatırımların Karşılıklı Garanti Edilmesi Anlaşmaları	47
3.9. İŞLETMELERİN ÇOKULUSLULAŞMA MODELLERİ.....	49
3.9.1. İhracat-İthalat Faaliyetleri.....	49
3.9.2. Hisse Senedi Yatırımı	49
3.9.3. Lisans Anlaşması	50
3.9.4. Franchising.....	50
3.9.5. İşletmeyi Satın Almak	50
3.9.6. Şube Açmak.....	51
3.9.7. Ortak Girişim (Joint Venture).....	51

3.9.7.1. Ortak Girişimin Tanımı ve Kavramı	52
3.9.7.1.1. Sözleşmeli Ortak Girişim (Contractual Joint Venture).....	53
3.9.7.1.2. Adil Paylaşımli Ortak Girişim (Equity Joint Venture)	53
3.9.7.2. Ortak Girişimi Etkileyen Çevresel Etmenler.....	54
3.9.7.3. Ortak Girişime Gidilmesinin Temel Amaçları	54
3.9.7.3.1. Çokuluslu İşletme Açısından Temel Amaçlar	54
3.9.7.3.2. Mahalli Ortak Açısından Temel Amaçlar	55
3.9.7.3.3. Mahalli Hükümet Açısından Temel Amaçlar	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR FİNANSAL YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ

4.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM	58
4.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE FİNANSAL YÖNETİM	61
4.2.1. Finans Yöneticisinin Fonksiyonları	62
4.2.1.1. Finansal Analiz ve Kontrol.....	63
4.2.1.2. Finansal Planlama.....	63
4.2.1.3. Varlık Yönetimi.....	64
4.2.1.4. Kaynak (Fon) Sağlanması	65
4.2.1.5. İşletmelerin Karşılaştığı Özel Sorunlar ve Çözüm Yolları.....	65
4.2.2. Finansal Yönetimi Etkileyen Etmenler.....	66
4.2.2.1. İşletme İçi Etmenler	66
4.2.2.1.1. İşletmenin Niteliği.....	66
4.2.2.1.2. İşletmenin Büyüklüğü	67
4.2.2.1.3. İşletmenin Hukuki Yapısı	67
4.2.2.1.4. Kar Dağıtım Politikası.....	67
4.2.2.1.5. Sermaye Maliyeti	67
4.2.2.1.5.1. İç Kaynakların Maliyeti.....	68
4.2.2.1.5.2. Dış Kaynakların Maliyeti.....	68
4.2.2.2. İşletme Dışı Etmenler	68
4.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ	69

4.3.1. Nakit Bulundurma Nedenleri.....	69
4.3.1.1. İşlem (Transaction) Nedeniyle Nakit Bulundurma	70
4.3.1.2. Önlem (Precautionary) Nedeniyle Nakit Bulundurma.....	71
4.3.1.3. Spekülasyon (Speculation) Nedeniyle Nakit Bulundurma.....	71
4.3.2. Nakit Bulundurmanın Faydaları	72
4.3.3. Nakit Bulundurmanın Maliyeti.....	72
4.3.4. Bulundurulacak Nakit Tutarını Belirleyen Etmenler.....	73
4.3.5. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Nakit Yönetimi.....	74
4.3.5.1. Merkezi Nakit Yönetimi Kavram ve Teknikleri	76
4.3.5.1.1. Netleştirme (Netting)	77
4.3.5.1.2. Hızlandırma ve Geciktirme (Leading and Lagging)	78
4.3.5.1.3. Yabancı Paraların Çeşitlendirilmesi.....	79
4.3.5.1.4. Nakit Akımlarını Bir Yerde Toplama (Pooling)	79
4.3.5.1.5. Ödemelerin Tahsili.....	79
4.3.5.1.6. Politik Riskler, Vergiler ve Giderler	81
4.3.5.2. Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetim Tekniği Olarak Transfer Fiyatlandırması	81
4.3.5.2.1. Transfer Fiyatlandırması Kavramı ve Tanımı.....	82
4.3.5.2.2. Transfer Fiyatlandırmasında İşletme Karını Etkileyen Etmenler	82
4.3.5.2.2.1. Fonları Bir Yerde Toplama.....	83
4.3.5.2.2.2. Gelir Vergisi Etkisi	83
4.3.5.2.2.3. Gümrük Tarifeleri ve Kotalar	84
4.3.5.2.2.4. Beklenen Kur Değişmelerinden Yararlanma.....	84
4.3.5.2.2.5. Yabancı Paralarla Kar Dalgalanmalarının Giderilmesi	85
4.3.5.2.2.6. Yabancı Ortak Üzerindeki Etki.....	85
4.3.5.3. Çokuluslu İşletmeler ve Bloke Fonlar.....	85
4.3.5.3.1. Yatırım Öncesi İzlenecek Strateji	86
4.3.5.3.2. Faaliyet Aşamasında Fon Aktarıcı Önlemler Uygulamak	86
4.3.5.3.2.1. Paravan Krediler Kullanma	87
4.3.5.3.2.2. İlgisiz İhracatların Yaratılması	87
4.3.5.3.3. Zorunlu Yeniden Yatırım.....	88

BEŞİNCİ BÖLÜM
ÇOKULUSLU BİR İŞLETMEDE NAKİT YÖNETİMİNE İLİŞKİN
KURAMSAL UYGULAMA

5.1. ABC İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	89
5.1.1. ABC İşletmesinin Gelişimi	90
5.1.1.1. Ortaklık Yılları	90
5.1.1.2. Gelişme Yılları	91
5.1.1.3. Dışa Açılma ve Dinamik Büyüme.....	92
5.1.1.4. Küresel Bir İşletme.....	93
5.1.1.5. Gözler Gelecekte	93
5.2. ABC İŞLETMESİNİN NAKİT YÖNETİMİ UYGULAMALARI	94
5.2.1. Nakit Bütçesi ve Nakit Akış Tablosunun Düzenlenmesi.....	96
5.2.1.1. Nakit Bütçesinin Düzenlenmesi	97
5.2.1.2. Nakit Akış Tablosunun Düzenlenmesi.....	98
EK: ABC İşletmesi Mali Sonuçlarının Özeti.....	101
SONUÇ	103
KAYNAKLAR	105

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR – GE	Araştırma – Geliştirme
ÇUİ	Çokuluslu İşletme
EDC	Export Development Canada
EFTA	European Free Trade Association / Avrupa Serbest Ticaret Birliği
EFT	Elektronik Fon Transferi
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade / Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IMF	International Monetary Fund / Uluslararası Para Fonu
NATO	North Atlantic Treaty Organization / Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NAFTA	North American Free Trade Agreement / Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
OPIC	Overseas Private Investment Corporation
UN	United Nations / Birleşmiş Milletler
WB	World Bank / Dünya Bankası

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Joint Venture Anlaşmasından Beklenen Amaçlar.....s. 57

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Küreselleşme Süreci.....	s. 7
Tablo 2: Küresel Rekabet Sıralaması.....	s. 9
Tablo 3: Çokuluslu İşletme / Ulus Devlet Karşılaştırması.....	s. 12
Tablo 4: İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri.....	s. 15
Tablo 5: Uluslararası Ortama İlişkin Değişkenler.....	s. 26
Tablo 6: Ana Ülkeden Yabancı Ülkeye Yapılan Transferler.....	s. 30
Tablo 7: Dünyanın En Büyük Çokuluslu İşletmeleri.....	s. 40
Tablo 8: İşletme Riskleri.....	s. 48
Tablo 9: Nakit Bütçesi.....	s. 97
Tablo 10: Karşılaştırmalı Bilanço.....	s. 98
Tablo 11: Gelir Tablosu.....	s. 99
Tablo 12: Nakit Akış Tablosu.....	s. 100

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler sermaye yapılarını güçlendirerek istenilen büyüklüğe ulaşmak ve çetin rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla çokuluslulaşma yoluna gitmektedirler. İşletmeleri bu yola iten çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında finansal açıdan güçlenme, vergisel avantajlar, sinerji ve pazara hakim olma yer almaktadır.

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesinden itibaren sayıları hızla artan çokuluslu işletmeler küreselleşmenin giderek artan etkisiyle, özellikle pazarın çekici olduğu az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde yatırım yaparak firma değerlerini ve pazar paylarını arttırmakta dolayısıyla karı maksimuma ulaştırma olanağı yakalamaktadırlar.

Çokuluslu işletmelerin nakit yönetimi, ulusal firmaların geleneksel nakit yönetiminden farklı değildir. Fakat politik ve ülkesel riskler, döviz kurlarında meydana gelen değişiklikler, döviz bulundurma maliyetleri ile vergilendirme koşulları gibi etkenler çokuluslu işletmeler için nakit yönetimini karmaşık hale getirmekte ve zorlaştırmaktadır. Etkin bir nakit yönetimi, çokuluslu işletmelerin büyüme ve rekabet koşullarını güçlendirme konusunda önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; küreselleşen dünyada çokuluslu işletmelerin ne olduğunu ortaya koymak, küreselleşme sürecinde çokuluslu işletmelerin nakit yönetimi uygulamaları konusunda bilgi vermek ve kuramsal bir uygulama ile bu olguyu açıklamaktır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde küreselleşme kavramı ve tanımları, çokuluslu işletmelere sağladığı faydalar üzerinde durulmuş, küreselleşme ve çokuluslu işletmeler arasındaki etkileşim incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde işletme birleşmeleri kavram ve tanımı üzerinde durularak, birleşmelerin nedenleri açıklanmış, çokuluslu işletmelerin birleşme teorilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde çokuluslu işletme kavramı ve tanımı, gelişme süreçleri, çokuluslulaşmanın nedenleri, faaliyet türleri ve çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş modelleri incelenerek çokuluslu işletmelerle ilgili tüm ayrıntılar üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise çokuluslu işletmelerin uyguladıkları finansal yönetim ve nakit yönetimi teknikleri irdelenmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise kuramsal uygulama olarak varsayımsal yaratılıp kurgulanan ABC İşletmesi'nin kuruluş ve gelişme aşaması incelenmiştir. Teorik olarak açıklanan “Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetimi” bu işletmeye uygulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca işletmenin nakit bütçesi ve nakit akış tablosu örneğine de yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE ÇOKULUSLU İŞLETMELER

Küreselleşme kavramı, İngilizce “globalization” kelimesinin Türkçe karşılığı olmakla birlikte, bazı kaynaklarda bu kelime globalleşme olarak da karşımıza çıkmaktadır. “Global” kelimesi 400 yılı aşkın bir süredir kullanılan bir kelime olmasına rağmen; “globalleşme (globalization)”, “global olma (globalizing)” kelimelerinin yaygın olarak kullanılması, 1960’lardan sonra başlamıştır. (Görgün, 1998: 34)

Küreselleşme; “Ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayanan kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen, ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir. Küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir. Bu değerler, iktisadi olabildiği gibi siyasi, sosyal ve kültürel özellikte de olabilmektedir. (Atik, 2007: 3)

1.1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE TANIMI

“Globalizm (globalism)” ve “globalleşme (globalization)”, “global olma (globalize)” ve “globalize olan (globalized)” kelimeleri, 1989 yılında Oxford sözlüğüne de alınmıştır. Söz konusu kavramı sosyolojik olarak bir makalede ilk kez kullanan Robertson, bu kavramın akademik açıdan önem kazanmasının 1980’lerin başları ile ortalarına denk geldiğini ve bu tarihten sonra kavramın kendisinin de globalleştiğini belirtmektedir. Öte yandan aynı yazar, kavramın yayılma şeklini izlemenin mümkün olmadığını da belirtmektedir. (Seymen ve Bolat, 2005: 22)

Küreselleşme, en genel anlamıyla mal ve hizmetlerin, üretim faktörlerinin, teknolojik birikimin ve finansal kaynakların ülkeler arasında serbestçe dolaşabildiği

ve faktör, mal, hizmet ve finans piyasalarının giderek bütünleştiği bir süreç olarak adlandırılabilir. Ayrıca, küreselleşme sürecinde, sayılan bu alanlarda ulus devletlerin etkisinin giderek zayıflaması, buna karşılık çokuluslu işletmelerin belirleyici bir rol oynaması sürecin temel özellikleri arasında yer almaktadır. (Şenses, 2004)

Küreselleşme; üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme, teknoloji, finans ve insan kaynaklarının ulusal ve uluslararası boyutlarının ötesinde dünya yönelimli olarak planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak 1950 ve 1960'ların ulusal karakterli "klasik" sanayileşme politikaları gün geçtikçe etkisiz hale gelmektedir. (Karatan ve Akbulut, 1999: 29)

Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. (Tağraf, 2002: 35)

Küreselleşme, kavram olarak geniş bir literatüre ve her geçen gün artan bir popülerliğe sahip olmasına rağmen kavramın kesin bir tanımı yoktur. Kavram olarak küreselleşme çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Küreselleşmeyle ilgili yapılan tanımlara baktığımızda; Avrupa Birliği (AB), küreselleşmeyi "Farklı ülkelerdeki pazarların ve üretimin, sermaye, teknoloji akışı, mal ve hizmetlerde ticaretin dinamiklerine bağlı gittikçe bağımsız olma süreci" olarak tanımlamaktadır. (Atik, 2007: 3)

Küreselleşmeyle ilgili yapılan başka bir tanıma göre ise küreselleşme; "Farklı yerler ve coğrafyadaki unsurları bir bütün olarak ele alan, karmaşık ve çeşitli yollar içindeki yaşanan bir süreç, bir olgudur." Bir süreç olarak küreselleşme, genelde hizmet ve finansa dönük ve aktif olarak uygulanabilme yeteneğine sahip bir olgudur.

Küreselleşme; “Ülkelerarasındaki mal, hizmet, uluslararası sermaye hareketleri ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder. (Atik, 2007: 3 – 4)

Küreselleşmeyi teorik yönüyle açıklamaya çalışan bir diğer tanıma göre ise küreselleşme, yeni – sağ olarak adlandırılan ve özü itibariyle yeni neo – klasik iktisat okulunun temel öğretilerinden türeyen kuramları ve “bırakınız yapsınlar – bırakınız geçsinler” anlayışını güçlendirerek uygulamaya koyan iktisat politikaları demetidir. (Kazgan, 2004: 172)

Genel anlamıyla küreselleşme ise; dünya genelinde malların, hizmetlerin, finansal piyasaların, yatırımların, teknolojinin, üretim faktörlerinin, bilginin, eğitimin, fikirlerin, demokrasinin, kültürün, sağlığın, insan haklarının, hukuk, siyaset ve çevresel etkenler gibi ortak değerlerin sürekli ve hızlı bir biçimde bölgesel veya ulusal sınırları aşarak uluslararasılaşması sürecidir. (Serazhatdinova, 2007: 31)

Küreselleşme; ulaşım, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak, toplumsal ve kültürel boyutta yapılan düzenlemelerde, mekansal uzaklıklardan kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı toplumsal süreç olarak da değerlendirilmektedir. (Aksoy, 2006: 6)

Dünya düzeyindeki verimliliği ve büyümeyi teşvik eden küreselleşme eğilimi, mal ve faktör piyasasındaki rekabeti arttırmış ve ulusal şirketlerin ve malların korunmasına ve desteklenmesine yönelik politikaların yürütülmesini daha da zorlaştırmıştır. Önceleri sadece ulusal politikalar kapsamında ele alınan sanayileşme, vergilendirme, istihdam ve çevre gibi konular, küreselleşmenin sonucu olarak, uluslararası boyutta da önem kazanmaya başlamıştır. (Karatan ve Akbulut, 1999: 29)

Küreselleşme stratejik planların da küresel boyutta yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Kapsamlı iş planlamasına ilişkin ilke ve süreçlerin küresel ölçekte uygulanması olarak tanımlanabilecek küresel planlama, uluslararası ortamın değerlendirilmesini, gelecekte dünya düzeyinde ortaya çıkabilecek fırsat ve

tehditlerin tahmin edilmesini ve çevresel gelişmeler ışığında işletmenin küresel amaç ve stratejilerinin saptanarak işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılmasını kapsamaktadır. (Karatan ve Akbulut, 1999: 29)

Tanık olunan yoğun rekabet, küreselleşme ve entegrasyon için itici bir güç özelliği taşımaktadır. Rekabet baskısı altındaki şirketler, ölçek ekonomilerine ulaşarak maliyetleri düşürmeye ya da ortaklıklar, işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla stratejik dünya pazarlarına girmeye çalışmaktadırlar. (Karatan ve Akbulut, 1999: 29)

Çokuluslu işletmeler açısından değerlendirecek olursak; pazarların küreselleşmesi taleple ilgili bir ifade olarak, zevklerin, tercihlerin ve fiyatın gönüllü olarak artan şekilde evrensel hale gelmesidir. Arz ile ilgili olarak ise, mal ve hizmetlerin daha fazla standart hale gelmesi ve sektörler arasındaki rekabetin küresel bir ölçeğe ulaşmasıdır. Üçüncü olarak, küreselleşme işletme biçimiyle, özellikle çokuluslu işletmeler ile ilgilidir. Çokuluslu işletmelerin kendi pazarlama politikalarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışarak, küresel tüketiciler için küresel ürünün küresel rekabetinde kazanan olarak kalmaya çalışmasıdır. Küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavramdır. Bu homojenleşme çokuluslu işletme açısından gerek arz ve gerekse talep boyutlarını, her ikisini de, kapsamaktadır. (Tağraf, 2002: 36)

Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır. (Tağraf, 2002: 36)

Günümüzde meydana gelen gelişmelerle birlikte, özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüz yüze kalmışlardır. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt

tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı bunlardan bazılarıdır. (Tağraf, 2002: 37)

Sayılanlar da göstermektedir ki günümüzde işletmeler kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmekle yüz yüzedirler. Şayet çokuluslu işletmeler geçici küresel alanlarda rekabet etmeyi istiyorlarsa, kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmek zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda, çokuluslu işletmenin bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenmektedir. (Tağraf, 2002: 37)

Tablo 1: Küreselleşme Süreci

Dönemsel Ölçütler	Etki Sahası	Hareket Sahası	Uygulama Sahası
1919 ve öncesi	Ekonomik, dinsel, politik ve düşünsel	Sanayi, bilim ve Fransız Devrimlerinin reform, rönesans, kapitalizm, coğrafi keşifler ve ulus devletle eklemlenmesi	Politik mücadelede ekonomik gücü olmayanları eritmesi
1919-1944	Ekonomik, coğrafi, sosyal ve politik	Ulus devletlerin dünya düzeni oluşturma çabaları ve buna paralel savaş ve kriz ekonomisinin yarattığı borç ve Milletler Cemiyetinin etkileri	İdeolojik kutuplaşmanın ivme kazanması, çözümsüzlük, etnik ve coğrafi sorunların göz ardı edilmesi
1944-1973	Politik ve ekonomik	Kutuplu ve bloklü dünya düzeni, ulus devlet dışı aktörlerin yükselişi	Soğuk savaş, modernleşmenin küreselleşmesi, kapitalist dünyanın yeni patronu
1973-1989	Politik, teknolojik ve ekonomik	Neo-liberal anlayışın pekişerek küreselleşmenin ivmelenmesine destek vermesi, siyasi ve ekonomik işbirlikleri ve bütünleşmeler	Ulusal ve küresel düşüncelerin çatışması, inovasyon ve teknolojinin eş-bütünleşmesi
1989-1995	Etnik, politik, ekonomik, coğrafi ve teknolojik	Çok-uluslu işletmedilikten küresel işletmeciliğe geçiş, küresel sorunlara karşı uzlaşma, ulus devlet dışı aktörlerin yeni misyonlarla yüklenmesi	Yeni küresel dengesizlikler, prestroyka, glasnost, yeni etnik çatışmalar
1995-	Teknolojik ve ekonomik	Teknolojinin ekonomiye katkısının artması, uzayda küresel çalışmalar, uzay hukuk ve hakları, internet	Yeni ekonominin küreselleşmeyi doğrudan revize etmesi, küresel politik ve ekonomik duyarlılık

(Kaynak: Dulupçu, 2001: 21)

1.2. KÜRESELLEŞMEYE NEDEN OLAN ETMENLER

Yeni yatırım araçlarının bulunması, bilgisayar iletişimi ve bilgi teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve bunların etkilerinin artması, sermaye dolaşımının serbestleşmeye başlaması küreselleşmeyi doğuran ve sürdüren önemli sebeplerdir. (Çetin, 2006: 10)

Küreselleşme sürecini, küreselleşmeyi doğuran ve genişlemesine katkıda bulunan etmenler olarak ikiye ayırmamız mümkündür:

1.2.1. Küreselleşmeyi Doğuran Temel Etmenler

Küreselleşmeyi doğuran temel etmenler şunlardır: (Çetin, 2006: 10)

- Kitle iletişim ve ulaşım araçlarında yaşanan baş döndürücü gelişme,
- Gelişmiş ülkelerde yığılan sermayenin riski dağıtma isteği,
- Gelişmiş ülkelerdeki, pazar doyumunun yeni pazarlar oluşmasını zorunlu kılması,
- Gelişmiş ülkelerde yatırımların maliyetlerinin sürekli artması ve karlılığın düşmesi,
- Sanayi yatırımlarının çevre sorunları doğurmaya başlaması ve bu tür sorunlar çıkaran yatırımların az gelişmiş ülkelere taşıma isteği,
- Uluslararası sermayenin ülkeleri kontrol etmenin temel faktörü olmaya başlaması,
- Teknolojik buluşlar ve eski teknolojinin gelişmekte olan ülkelere kaydırılmak istenmesi.

1.2.2. Küreselleşmenin Genişlemesinde Katkısı Olan Etmenler

Küreselleşmenin daha belirgin hale gelmesi ve etkileşme temposunun artması ile bu durumun devletlerin dış politikalarındaki etkisi de artmaya başlamıştır. Dünyanın her yerinde bu etkileşim ve gelişim hissedilmeye başlanmıştır.

Küreselleşme hareketinin temposunun artışında ve etki sahasının genişlemesinde katkısı olan belli başlı faktörler şöyle sıralanmaktadır: (Toigonbaeva, 2008: 11)

- Dünyadaki siyasi gelişmelerin etkisi ve mümkünse kontrolü altında tutmaya çalışan dev uluslararası örgütler; Birleşmiş Milletler (UN) gibi,
- Uluslararası paktlar, yani birçok devleti içeren geniş kapsamlı anlaşmalar; NATO gibi,
- Yine geniş kapsamlı ve çok ülkeyi kapsayan transnasyonel ekonomik birlikler; AB, NAFTA gibi,
- Birden fazla ülkede faaliyette bulunan; iş, imalat ve ticaret merkezleri olan Çokuluslu Şirketler, Bankalar, Ortaklıklar. Bunlar kuruldukları ülkenin dışında diğer birçok ülkenin ekonomisine hakim olmaya ve bu ekonomileri etkilemeye başlamışlardır.
- “Uluslararası Trendler” denilen ve dünya üstünde hemen hemen bütün kıtaları ve sayısız ülkeleri etkisi altına alan, kitleleri çok derinden etkileyen belli sosyo – politik akımlar; Etnik milliyetçilik, Fundamentalizm gibi.

Tablo 2: Küresel Rekabet Sıralaması

Ülkeler	2009 Rekabet Puanı	Sıralama
ABD	100.000	1
İsviçre	94.163	4
Hollanda	87.758	10
Japonya	78.242	17
Fransa	68.071	28
İspanya	57.849	39
Türkiye	53.390	47
İtalya	52.059	50
Arjantin	43.084	55

(Kaynak: IMD World Competitiveness Yearbook 2009)

1.3. KÜRESELLEŞMENİN ÇOKULUSLU İŞLETMELERE FAYDALARI

Küreselleşme çokuluslu işletmelere temel olarak beş yönde fayda sağlamıştır: Bunlar; hız, maliyetleri düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma ve merkezileşmedir. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

1.3.1. Hız

Küreselleşme ile ülkesel pazarlar arasındaki duvarların kalkması, işletmelere büyük sürat kazandırmıştır. Küreselleşme sayesinde çokuluslu işletmeler sürekli farklı mamullerle farklı pazarlara girme şansına sahip olmuşlardır. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

1.3.2. Maliyetleri Düşürme

Pazarlar arasındaki duvarların kalkması, işletmelere maliyetleri düşürme yönünden de büyük faydalar sağlamıştır. Küreselleşmeden sonra işletmeler standartlarına uygun en düşük maliyetli girdiyi, dünyanın neresinde olursa olsun, elde etme şansına sahip olmuşlardır.

Küreselleşme ayrıca dağıtım maliyetlerinin de düşmesini sağlamıştır. Artık işletmeler dağıtım ve üretim maliyetlerinin minimum olduğu noktalarda üretim yapmaktadırlar. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

1.3.3. Standardizasyon

Küreselleşme değişik ülkesel pazarlar içinde, ortak paydada birleşen tüketiciler tespit ederek, bu kesimlere yönelik standart ürünler ve hizmetler üretilmesini sağlamıştır. Bu da çok uluslu işletmeleri, her ülkesel pazar içerisinde farklı kitlelere ve farklı ihtiyaçlara cevap verme zorunluluğundan kurtarmıştır. Örneğin üst gelir seviyesindeki genç tüketicileri hedef kitle olarak seçen çok uluslu bir işletme, onların ortak ihtiyaçlarına, zevk ve tercihlerine yönelik mal ve hizmet

üretimi yapabilme şansına sahiptir. Bu şekilde hedef kitlesini bazı ortak özelliklerine göre standardize etmiş olacak ve bu tanıma uyan herkes için geçerli olacak ortak hizmetler sunabilecektir. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

1.3.4. Faaliyetleri Dağıtma

İşletmeler, yerel avantajlara göre çeşitli faaliyetlerini, çeşitli coğrafi bölgelere dağıtılabilmek şansını elde etmişlerdir. Küreselleşmeden sonra çok uluslu işletmeler, girdilerini herhangi bir ülkeden alma, üretimlerini başka bir ülkede yapma, ürünlerini başka yerlerde satma ve tüm bu fonksiyonların yönetimlerini de başka bir ülkeden yapma şansını elde etmişlerdir.

Fakat bu dağılımın koordine edilebilmesi ve sorun yaratmadan işleyebilmesi için eşgüdüm ve entegrasyon gereklidir. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

1.3.5. Merkezileşme

Merkezileşme, az önce bahsedilen faaliyetleri dağıtma eyleminin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli olan eşgüdümü sağlar. Gelişen teknoloji sayesinde artık yönetim tek merkezden yapılabilmektedir.

İşletme faaliyetleri açısından pek çok ülkeyi kapsayan bir coğrafyaya yayılmış olsa bile; bilgisayar, video konferans, internet, vb. teknolojiler yönetimin tek bir genel merkezden yapılabilmesini sağlamaktadır. (Karabulut; Erişim: 11.07.2009)

Tablo 3: Çokuluslu İşletme / Ulus – Devlet Karşılaştırması

Çokuluslu İşletme Ciroosu (Milyon \$)	Ulus - Devlet GSYİH
Exxon Mobil 442,8	Yunanistan 356,7
Wal - Mart Stores 405,6	Macaristan 154,6
General Motors 148,9	Yeni Zelanda 130,6
Ford Motor 146,9	Şili 169,4
Procter & Gamble 83,5	Hırvatistan 69,3
General Electric 183,2	Malezya 194,9

(Kaynak: Fortune 500 ve World Bank: 2008)

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME BİRLEŞMELERİ VE ULUSLARARASI BİRLEŞMELER

2.1. İŞLETME BİRLEŞMELERİ KAVRAM VE TANIMI

Türkçede kullanılan işletme “birleşme” ve “devralma” kavramları, İngilizce terimler olan “merger”, “acquisition”, “consolidation” ve “takeover” kavramlarının içeriklerini kapsamaktadır. Uluslararası finans literatüründe de söz konusu kavramların sınırları çok net olmayıp, sıklıkla birbirleri yerine kullanılabilirler. Genel olarak “merger” kavramıyla anlatılmak istenen, iki ya da daha fazla sayıda işletmenin, yasal varlıklarını yitirerek, tek bir işletme çatısı altında bir araya gelmeleridir. Eğer çatısı altında toplanılan işletme daha önceden mevcut olmayan, birleşme sonucu kurulan yeni bir işletme ise “consolidation (bütünleşme)” kavramından; eğer bir araya gelen işletmelerden bir tanesi varlığını sürdürür, diğer işletmeler yasal varlıklarını yitirerek bu işletme çatısı altına girerlerse “acquisition” kavramından bahsedilir. Ancak finans literatüründe “merger” terimine daha sık rastlanmakta ve bu terim çoğu zaman her iki durumu da içermektedir. Bu alanda sıklıkla kullanılan bir başka kavram ise “takeover”dır. Bir işletmenin diğer bir işletmeyi ele geçirmesi olarak tanımlanabilecek bu terim kimi zaman olumsuz anlamda kullanılmaktayken (ele geçirilen işletmenin rızası olmadan işletmenin el değiştirmesi), kimi zaman da “acquisition” kavramıyla bire bir örtüşecek anlamda kullanılmaktadır. (Yörük, 2002: 4)

2.2. İŞLETME BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ

Üretim faktörleri tüm dünya ülkelerine homojen bir şekilde yayılmamıştır. Üretim faktörlerinin homojen şekilde yayılmamış olması, işletmelerin bu faktörleri belirli bir ülke sınırları içinde etkin bir şekilde kullanımını engellemektedir. İşletmeler gerek ülke sınırları içinde gerek ülke sınırları dışındaki üretim faktörlerini daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmak için işbirliğine gitmek zorunda kalmaktadırlar. (Sevim, 2004: 332)

Üretim faktörlerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlanması amacıyla, son yıllarda uluslararası işletme kavramı ortaya çıkmış ve bu kavram 1990'lı yıllardan sonra da küresel işletme kavramı ile yer değiştirmiştir. (Sevim, 2004: 332)

İşletmelerin üretim faktörlerini daha etkin bir şekilde kullanabilmeleri, işletmenin değerini arttırmada en önemli etkidir. İşletmelerin değerini arttırmaları ortakların refah düzeylerini de arttıracaktır. Finansal yönetimin amaçlarının en önemlilerinden biri de ortakların refah düzeyinin artırılması olduğuna göre, işletmelerin birleşmeleri sayesinde küreselleşen pazarda söz sahibi olacakları da bir gerçektir. (Sevim, 2004: 332)

İşletmeleri birleşmeye yönelten pek çok ekonomik, finansal ve yönetsel neden bulunmaktadır. Her şeyden önce birleşme, işletmeler açısından bir büyüme aracıdır. Bu nedenle işletmeleri büyüme iten etmenler aynı zamanda işletme birleşmelerinin de nedenleri arasında yer alır. Ancak büyümek, her zaman birleşmelerin birincil güdüsü (motive) değildir. Bunun dışında da işletmeleri birleşmeye yönelten dürtüler mevcuttur. (Yörük, 2002: 6)

İşletme birleşmelerinin nedenleri arasında adı en çok duyulanı sinerji (synergy)'dir. Basit bir anlatımla $2 + 2 = 5$ etmesi şeklinde ifade edilebilecek sinerji, üzerinde çok tartışılan ve işletme birleşmelerinde temel güdü olarak gösterilen bir kavramdır. Bunun dışında; ayrıştırma, ekonomik güdüler, vergi avantajları, kaynak kullanımı, yönetsel nedenler gibi bir takım gerekçeler de işletmeleri birleşmeye yöneltmektedir. (Yörük, 2002: 6)

İşletmelerin birleşmelerinin nedenlerini on iki madde de özetleyebiliriz. Bunlar: (Karatan ve Akbulut, 1999: 29)

- **Güç:** İki ya da daha fazla işletmenin tek çatı altında toplanması, pazar payı, üretim ve sermayede büyük bir gücü oluşturmaktadır.
- **Maliyetleri düşürmek:** Departmanların teke indirilerek ortak olarak kullanılması maliyetleri düşürmektedir. Örneğin: tek muhasebe servisi gibi.

- **Mali yapıyı güçlü kılmak:** İşletmelerin öz sermayelerinin birleşmesi mali yapısı çok güçlü bir işletme ortaya çıkarır.
- **Pazar payını arttırmak:** Aynı alanda ya da birbirini tamamlayan alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesi pazar paylarını artırır.
- **Daha aktif pazarlama yapmak:** Birleşen pazarlama departmanları, pazarlama aktivitelerini daha etkin kılar.
- **Dağıtım kanallarını güçlendirmek:** Ortak bayi ve satış kanallarının oluşması, hedef kitleyi genişleten bir unsur olarak görülür.
- **Rekabet gücünü arttırmak:** Düşen maliyetler, artan kar, güçlenen dağıtım kanalı ve pazarlama aktiviteleri. Tüm bu unsurlar birleşme sonucu oluşan işletmenin rekabet gücünü artırır.
- **Verimlilik artışı:** Üretim tesislerinin birleşmesi, insan kaynakları ve üretim birimlerinin ortak kullanılması verimlilik artışındaki kilit noktalardır.
- **Sinerji yaratmak:** Üretim, dağıtım, pazarlama, ar-ge departmanlarının birleşmesi büyük bir sinerji yaratarak işletmelere itici bir güç oluşturur.
- **Değer arttırmak:** Birleşen işletmelerin halka açık hisseleri, halka açık değilse dışarıya ifade ettiği değer artar.
- **Kar arttırmak:** Maliyetlerin düşmesi doğal olarak karı artırır.
- **Yatırımcıyı mutlu etmek:** Birleşme sonrası oluşan işletmenin hisse değerlerinde artış meydana gelir. Bu da yatırımcıyı mutlu eder.

Tablo 4: İşletmelerin Uluslararasılaşma Nedenleri

Atak Nedenler	Savunmacı Nedenler
Yeni pazar arayışı	Bulunan yerel pazarı koruma
Maliyetleri azaltma daha yüksek karlara ulaşma	Diğer pazarları koruma
Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme	Hammadde arzı güvencesi
	Teknoloji kazanma
	Coğrafi farklılaşma
	Yeni faaliyetler için temel oluşturma

(Kaynak: Eren, 2001: 272)

2.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN BİRLEŞME TEORİLERİ

Birleşme konusunda genel kabul görmüş tek bir teori bulunmamaktadır. Farklı anlatımlarıyla birbirine üstünlük kurmaya çalışan bu yaklaşımların hepsi eşit derecede yararlı olmasa da mevcut birleşmelerin sebebini açıklamada bu yaklaşımların bir sentezini yapmak gerekir.

Bu yaklaşımları yedi başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; “Kazanç için Birleşme”, “Riski Azaltmak için Birleşme”, “Borsa Etkileri Sebebiyle Birleşme”, “Değerlendirme Farklılıkları Nedeniyle Birleşme”, “Ölçek Ekonomileri Sebebiyle Birleşme”, “Pazar Gücü Elde Etmek için Birleşme” ve “Büyüme için Birleşme”dir. (<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.1. Kazanç için Birleşme Teorisi

Kazanç için birleşme en çok ileri sürülen sebeplerden biridir. Bununla beraber birleşmeye ilişkin sebeplerin birçoğunun sonucu niteliğindedir. Örneğin, ölçek ekonomileri sebebiyle birleşme durumunda, firmalar ölçek ekonomilerinden faydalanarak daha kazançlı hale gelmeyi amaçlamaktadır. Ancak, bu söylenenlere rağmen, birleşmelerin kazançlılığı arttırdığına ilişkin yeterli kanıt mevcut değildir. Birleşmelerle ilgili yapılan birçok deneysel çalışmada birleşmelerin kazançlı olduğu sonucuna varılamamıştır. (<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.2. Riski Azaltmak için Birleşme Teorisi

“Tüm yumurtaların tek bir sepette toplanmaması” deyimini, riski azaltmak için birleşme yaklaşımıyla paralel anlam ifade etmektedir. Yumurtaların ayrı ayrı sepetlere konulması onların kırılma riskini azalttığı gibi şirketlerin birleşmeleri de zarar etme riskini azaltabilmektedir.

Risk ve kararsızlık ölçümlerinde, ortalama veya bir grup sayının ortalamasıyla ilgili değişkenlik sıkça kullanılmaktadır Ortalamayla ilgili olarak

değişkenlik ölçümünde en sık kullanılan istatistik, standart sapma olmaktadır. Standart sapma, değerlerin ortalama değerden uzaklaşma derecesini gösteren bir ifadedir. Standart sapmayı firmaların kazançlılık riskini ölçmede de kullanmak mümkündür.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.3. Borsa Etkileri Nedeniyle Birleşme Teorisi

Bir işletme, borsadaki yatırımcıların beklentilerini belli bir yönde tutabilmesi halinde birleşme işlemi sayesinde kazanımlar elde ederek büyümeyi gerçekleştirebilmektedir. Bu durumu kavramak için şöyle bir örnek düşünülebilir. Çok farklı ürünler üreten (conglomerate) bir firma olan A firması ile tek ürün üreten B firması ele alınsın. A 1 000.000 hisseye sahip, yıllık karı 1.000.000 TL olan (hisse başı geliri 1 TL) ve parlak bir biçimde büyüyen bir firmadır. A firmasının bir hissesi borsada 30 TL den satılmaktadır. B ise yine 1.000.000 hisseye sahip, yıllık karı 1.000.000 TL. olan ve hisseleri borsada 10 TL.'den işlem gören bir firmadır. Hızlı bir şekilde büyüyen A firması, B firmasının hissedarlarına piyasaya yeni sürülen A firması hisselerinin yarısını teklif ederek B firmasını almak istemektedir. A firmasının hisselerinin yansı 15 TL değerinde olduğu için B firmasının 10 TL değerinde hisselerine sahip hisse sahipleri bu teklifi olumlu karşılamaktadırlar. Dolayısıyla, A firmasının teklifini kabul etmektedirler. Birleşmeden sonra, A firması 1.500.000 hisseye ve 2.000.000 TL kara sahip bulunmaktadır. Bu nedenle A firmasının hisse başına getirisi 1 TL iken birleşme sonrasında 1.33 TL. olmaktadır. Dolayısıyla, borsadaki yatırımcılar A firmasının performansının aynı olacağını düşünmeye devam ederlerse A firmasının borsadaki hisselerinin değeri 30 TL.'den 40 TL' ye çıkacaktır. Bunun yanında, borsa etkisiyle birleşmeler muhtemel bir neden olmakla birlikte bütün birleşmeleri açıklayıcı olmamaktadır. Diğer birleşmelerin nedenlerini kavrayabilmek için başka nedenlere bakmak gerekmektedir.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.4. Değerlendirme Farklılıkları Nedeniyle Birleşme Teorisi

Teknolojik değişimlerin hızlı ve fiyat dalgalanmalarının sık olduğu dönemlerde, firmaların olayları algılama ve beklentilerini ifadelendirmelerinde değerlendirme farklılıkları ortaya çıkabilmektedir. Bununla beraber hızlı pazar büyümeleri de değerlendirme farklılıklarına yola açabilmektedir. Böyle durumlarda bir firmanın satın almak için herhangi bir firmaya atfettiği değer satın alınacak olan firmanın kendine atfettiği değerden fazla olabilmektedir. Sonuç olarak satış işlemi gerçekleşmekte ve birleşme söz konusu olmaktadır.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.5. Ölçek Ekonomileri Nedeniyle Birleşme Teorisi

Tek bir firma içindeki ölçek ekonomilerinin muhtemel sonuçlarını firmaların birleşmesinde de görmek mümkün olmaktadır. Ölçek ekonomilerinin muhtemel sonuçları şöyle sıralanmaktadır; demirbaş ihtiyacını azaltma, düşük taşıma ve dağıtım maliyetleri, çifte araştırmaya son veren ve Ar-ge’de tamamlayıcı teknik yakınlık sağlama, artan satın alma büyüklüğüne bağlı daha ucuz girdi fiyatları, büyüklük açısından tek tek optimumun altında kalan iki firmanın bir araya gelmesi. Birleşme sayesinde ölçek ekonomileri sağlayarak maliyetlerini düşürme düşüncesi firmaları birleşmeye itmektir.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.6. Pazar Gücü Teorisi

Özellikle yatay birleşmeler önemli bir pazar gücüne sahip firmalar yaratabilmektedir. Her ne kadar yatay birleşmeler aracılığıyla pazar gücünün genişlediğini tespit etmeye yönelik çok az çalışma olsa da, birleşmeler sebebiyle pazar gücünün artması ve rekabetin azalması korkusu, yatay birleşmelere karşı yasakların oluşmasına neden olmaktadır. Parçalardan oluşan bir bütünün, parçalar toplamından büyük olmasını ifade eden “sinerji” kavramı, birleşme sonucu yeni kurulan firmanın pazar gücünün birleşmeye katılan firmaların pazar gücü toplamından daha büyük olacağı düşüncesine dayanmaktadır. Sinerji, tamamlayıcı faaliyetlerden veya yönetsel

yeteneklerin etkisinden kaynaklanabilir. Birleşen firmalardan birinin araştırma örgütlenmesine sahip olması, diğerinin ise üretim ve pazarlamada mükemmel olması durumunda birleşme ikisini de daha etkin hale getirebilmektedir. (<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

Kaynaktan başlayan veya kaynağa yönelik dikey birleşmelerin her biri pazar gücünü arttırabilmektedir. Kaynaktan başlayan birleşmeler, genellikle perakende satış pazarını rekabetten uzaklaştırmak amacıyla, perakende satış noktalarının ele geçirilmesi olgusunu ortaya koymaktadır. Kendi perakende satış bağlantılarına sahip otomobil üreticilerinin bu bağlantı noktalarında başka otomobillerin satılmasını engellemesi bu duruma bir örnek teşkil etmektedir.

Faktör arzının denetim altına alınmasını amaçlayan kaynağa yönelik dikey birleşmeler, faktör girdilerinin satın alınmasında imtiyaz elde etme amacını güden ve rekabeti ortadan kaldıran girişimler olmaktadır. Basın işkolundaki bir kısım dağıtım tekellerinin kendi yayınlarını düşük fiyattan satarlarken başka yayınları yüksek fiyattan satmaları, bu tür birleşmelerin rekabeti engelleyici girişimlerine bir örnek oluşturmaktadır. “Benden alırsan, ben de senden alırım” düşüncesini ifade eden karşılıklılık kavramı firmaları conglomerate birleşmelere itmektedir. Bir örnek verilecek olursa, A firmasının B firmasının bir girdisini, B firmasının da C firmasının girdisini ürettiğini ve daha sonra A ile C arasında conglomerate bir birleşme olduğu kabul edilsin Bu durumda, A firması, B firmasının girdisini kendisinden alması durumunda C firmasının da girdisini B firmasından alacağını taahhüt edebilir. Eğer firmalar arasında anlaşmaya varılırsa piyasalardaki fiyat rekabeti ortadan kalkacak ve piyasalardaki karar noktalarının sayısı azalacaktır.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.3.7. Büyüme için Birleşme Teorisi

Firmaların kazançlarını en yükseğe çıkarmaktan uzaklaşma durumlarını açıklayan teorilerin temelinde genellikle mülkiyet ve yönetimin birbirinden ayrılması fikri yatmaktadır. Bu teorilerde büyük şirketlerin genelde büyük pay sahipleri

tarafından yönetilmediği gerçeği, sıkça kullanılmaktadır. Mülkiyet ve yönetimin birbirinden ayrılmasının, iki grubun çıkarları arasında bir farklılık yarattığı ileri sürülmektedir. Pay sahipleri, kendi paylarının şimdi ve gelecekteki büyüklüğü ile ilgili iken, yöneticiler, firmanın büyüklüğü ve kendi saygınlıkları ile ücretleri konularında ilgili olmaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler firmanın büyümesi için ellerinden geleni yapma gayreti içindedirler.

(<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, erişim: 30.09.2009)

2.4. HUKUKİ YAPILARINA GÖRE BİRLEŞME TÜRLERİ

İşletmelerarası anlaşmalar sonucu ortaya çıkan başlıca birleşme türleri ise şunlardır:

2.4.1. Kartel

Aynı dalda çalışan iki veya daha fazla işletmenin rekabeti azaltmak veya ortadan kaldırmak için hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşma ile oluşturdukları tekeli birliktir. (Mucuk, 1996: 50)

Kartele giren işletmeler, ortak bir üretim ve fiyat politikasını kabullenmek zorundadırlar. Kartelde birleşen işletmeler, anlaşmalarına belirli bir süre için uymak zorundadırlar. Yani, kartel anlaşması geçici bir nitelik taşır. İşletmeler sadece bir anlaşma ile fiyatın belirlenmesi, satış şartları, pazarın paylaşılması vb. konularda birbirlerine bağlanırlar. Satışta olduğu gibi, alımda da anlaşmaya göre hareket ederler. Anlaşma yazılı olarak yapılır ve genellikle hangi amacı gerçekleştirmek için yapılmışsa, kartel o isimle anılır. Fiyat kartelleri, kontenjan kartelleri, satış kartelleri gibi. Kartele katılan işletmeler büyük bir güç oluştururlar. Kartel dışında kalan işletmelerin, kartelle rekabet edebilmeleri için, yeterince güçlü olmaları gerekir. Aksi takdirde, ya pazardan tamamen silinirler veya kartelin aldığı kararlara uyan gölge işletmeler halini alırlar. Kartel anlaşmaları çoğunlukla gizli yapılır. Uluslararası kartellerin merkezi genellikle tarafsız bir ülkede bulunur. (Usta, 2008: 195)

2.4.2. Konsorsiyum

Büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmeler finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirip işbirliği yapmaktadırlar. Konsorsiyumlarda yeni bir işletme kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. Konsorsiyum anlaşmaları genellikle uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir. Anlaşma bu projenin tamamlanmasıyla otomatik olarak sona erecektir. (Mutlu, 2005: 120)

Çeşitli üretim alanlarındaki işletmeler, birbirlerinin hisse senetlerini satın alarak da konsorsiyum oluşturabilirler. Konsorsiyuma dahil işletmeler arasındaki anlaşmadan dolayı, ekonomik bağımsızlıklarını yitirirler, fakat hukuki bağımsızlıkları devam eder. Konsorsiyuma dahil işletmeler karteldekilerden daha ileri bir düzeyde işbirliği yaparlar. (Usta, 2008: 196)

2.4.3. Tröst

Tröstler, günümüzde az kullanılan işletmelerarası büyüme veya birleşme şeklidir. Tröstün amacı, iki ya da daha çok işletmenin yönetimini belli bir grup altında toplayarak rekabeti ortadan kaldırmaktır. Tröste dahil olan işletmelerin hisse senetleri, tröstün senetleriyle değiştirilmekte, böylece tröst kendine katılan işletmelerin yönetimini ele geçirmektedir. Tröst türü birleşmeler, tekelleşmeye neden olduğundan, birçok ülkede yasaklanmıştır. Bu nedenle, işletmelerin tröst şeklinde büyümeleri, yerini holding şeklinde büyümeye bırakmıştır. Tröst şeklinde birleşen işletmelerin yasal ve ekonomik bağımsızlıkları yok olmaktadır. (Ceylan, 2001: 317)

İşletmeler, her bakımdan birbirleriyle bağımlı olarak tek yönetim altına girerler. Tröstler pazarı kontrol edebilen ve etkileyebilen dev kuruluşlardır. (Usta, 2008: 196)

2.4.4. Holding

Holdingle, temelde diğer işletmelerin hisselerini elde tutmak amacıyla kurulmuş şirketlerdir. Ticari kuruluşların büyüme etkinlikleri merkezlerinin bulunduğu ülkelerin ulusal sınırları içinde olabileceği gibi, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren kuruluşlar bu etkinliklerini çoğaltabilmek ve kolaylaştırabilmek amacıyla yurt dışında da şubeler açabilir veya diğer firmalarla bütünleşmeye gidebilirler. (Selek, 1997: 94)

Kartel ve trstlerde olduğu gibi, gizli ve kanunlara aykırılığı söz konusu değildir. Bu bakımdan holdingle, kanunların da itibar ettikleri birleşme şeklidir. Holdinge dahil olan işletmeler, kendi hukuki varlıklarını korurlar. Holdinge dahil işletmeler, üretim teknikleri ve satış faaliyetlerinde serbesttirler. Ancak iş programların kabul, finansal yönetim ve denetim bakımından holdinge bağlıdırlar. (Usta, 2008: 198)

2.4.5. okuluslu Birleşmeler

Son yıllarda işletme birleşmelerinde göze çarpan temel eğilimlerden birisi farklı ülkelerdeki işletmelerle birleşmeyi içeren sınır-ötesi birleşme faaliyetlerinin hacim ve leğinin artmasıdır. (Kul, 2006: 77)

90'larda ortaya çıkan sınır-ötesi birleşme dalgasında 80'lerde olduğu gibi sektörlerdeki bütünleşme ve farklılaşma politikaları önemli bir etken olmuştur. Bu gelişmenin arkasındaki itici güç ise, işletmelerin stratejik işbirliklerine daha fazla önem vermeleridir. Yasal düzenlemeler, teknoloji, mali piyasalardaki gelişmeler, piyasa liderliği, ölçek genişletme gibi birçok piyasa faktörü işletmeleri stratejik işbirliği arayışlarına itmiştir. Bu arayışlar sonucunda, özellikle 90'lı yıllar boyunca ülke içi işbirlikleri yerine farklı ülkelerdeki işletmeler arasındaki işbirlikleri daha popüler hale gelmeye başlamıştır. (Kul, 2006: 77)

2.4.5.1. Sınır-Ötesi Birleşmeler

Günümüzde çokuluslu işletmelerin, üretim ağı kurabilmek, üretim faktörlerinde avantajlar sağlamak, yeni pazarlarda faaliyet göstermek gibi amaçlarla yabancı ülkelerde yatırım yaptıklarına sıklıkla tanık olmaktayız. Ülkelerarası mal, emek ve sermaye hareketlerinin giderek serbestleşmesi sonucunda firmalar tüm dünyayı pazar olarak görmeye başlamışlardır. Firmaların büyüme stratejileri, artık, sınırları aşarak gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yayılmak şeklini almaya başlamıştır. (Kul, 2006: 77)

2.4.5.1.1. Sınır-Ötesi Birleşmelerin Yararları

Sınır-ötesi işletme birleşmelerinin bazı yararları şöyledir: (Seyidoğlu, 2003: 458)

- Yabancı bir ülke veya AB gibi belirli bir bölgede faaliyete geçmenin oldukça kısa bir yoldur.
- Teknolojiyi içsel olarak geliştirme yerine, çok daha düşük maliyetle mevcut teknolojiye ulaşma olanağı sağlar.
- Sınır-ötesi birleşmelerde iç ekonomilere oranla daha büyük ölçüde ekonomileri elde edebilirler.

2.4.5.1.2. Sınır-Ötesi Birleşmelerin Olumsuz Yönleri

Bununla birlikte, sınır-ötesi birleşmelerinin bazı olumsuz yönleri de vardır.

Bunlardan bazıları şunlardır: (Seyidoğlu, 2003: 458)

- Kültür farklılıkları, çeşitli milliyet, adet ve değerlere sahip örgütlerin birleşmelerini güçleştirici bir rol oynamaktadır.
- Ulusal bir şirketin yabancı şirket içinde erimesi, ev sahibi ülkede olumsuz siyasal tepkiler doğurur.
- Farklı milliyetlere mensup şirketlerin birleşmesi, işçi ücretleri ve toplu sözleşmeler yönünden de sorunlara yol açabilir.

Sınır-ötesi birleşmelerde eğilim şöyledir: (Yörük, 2002: 22)

- 1995 yılında dünyada sınır-ötesi birleşmelerin toplam değeri 1988 yılındaki seviyenin iki katı olarak 229 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 1997 yılında ise bu tutar 342 milyar dolara yükselmiştir.
- Büyük ölçekli sınır-ötesi birleşmeler genel olarak gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu işletmeler arasında gerçekleşmektedir.
- Sınır-ötesi birleşmelerin, özellikle bankacılık ve sigorta, kimya ve ilaç, telekomünikasyon ve medya sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.
- Sınır-ötesi birleşmeler sadece büyük işletmelerin faaliyet alanı olarak kabul edilmemelidir. Özellikle elektronik, personel hizmetleri, sağlık, dağıtım, inşaat ve mühendislik alanlarında faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin sınır-ötesi birleşmelerin tutarının artmasında belirgin bir rol oynadıkları görülmektedir.
- Sınır-ötesi birleşme faaliyetlerinin dörtte üçünde alıcılar ve satıcılar birbirleri ile ilişkili endüstrilerde faaliyet göstermektedirler.
- Yabancı alıcılar, hedef işletmeleri önemli miktarda yüksek sermaye kazançlarına sahip işletmelerden seçmektedirler.

2.4.5.2. Stratejik Birleşmeler

Stratejik Birleşmeler (Strategical Alliances), son yıllarda uluslararası işletmecilikte moda haline gelmiştir. Bu kavram farklı anlamlar taşımaktadır.

Stratejik birleşmenin en kolay yolu iki firmanın hisse senetlerinin belirli bir bölümünü birbiriyle değiştirmeleridir. Firmaların amacı, hisse senetlerinin dost ve güvenilir ellere geçmesini sağlamaktır. (Seyidoğlu, 2003: 458)

Daha geniş kapsamlı bir stratejik birleşme şeklinde ise taraflar hem hisse senetlerini değiştirir, hem de, mal ve hizmet üretimi amacıyla ortak bir girişim

kurularlar. Bu tür birleşmelerin örnekleri otomobil, elektronik, telekomünikasyon ve uçak sanayi alanlarında pek sık görülür. Stratejik birleşmeler, özellikle ar-ge masraflarının yüksek olduğu ve piyasaya girişte zamanlamanın önem taşıdığı ileri teknoloji ürünleri için daha uygun bir yaklaşımdır. (Seyidoğlu, 2003: 459)

Üçüncü bir işbirliği yönteminde, ortak pazarlama ve hizmet anlaşmaları yapılır ve bir taraf belirli piyasalarda diğerini temsil eder. Bazı yazarlar bunların 1920'lerde ve 1930'lardaki Kartellere benzediğini iddia ederler. Çünkü bu uygulamalar rekabeti sınırlandırıcı bir sonuç doğurmaktadır. (Seyidoğlu, 2003: 459)

Ortak girişim ve pazarlama anlaşmalarını öngören stratejik birleşmeler bir çeşit dolaysız bir dış yatırım benzeridir. Diğer ortak girişimlerin avantaj ve sakıncalarını taşırlar. Aralarındaki belli başlı fark, stratejik birleşmelerde ana şirketler arasında genellikle bir hisse senedi değişiminin yapılmasıdır. (Seyidoğlu, 2003: 459)

Günümüzde AB piyasasında çok sayıda stratejik birleşme yaşanmaktadır. Bu tip birleşmeler, çok geç kalınmadan Birliğin tüm iç piyasasında pay alma amacına yöneliktir. Bunlar özellikle Topluluk piyasasına eskiden beri ihracat, lisans, montaj ve hizmet alanlarında ufak dolaysız yatırım yollarıyla hizmet sunan firmaların ilgisini çeker. Topluluk ülkelerinin şirketleriyle stratejik birleşmeler yapılması Amerikan, Kanada, Japon ve Avustralya firmaları arasında oldukça yaygınlaşmıştır. (Seyidoğlu, 2003: 459)

Tablo 5: Uluslararası Ortama İlişkin Değişkenler

<u>Yasal Ortam</u>	<u>Kültürel Ortam</u>
Yasal gelenekler Yasal sistemin etkinliği Yabancı ülkelerle anlaşmalar İşletmeleri etkileyen yasalar	Töreler, değerler, normlar, inançlar Dil Tutumlar Motivasyon Sosyal kurumlar Statü simgeleri Dinsel inanç
<u>Ekonomik Ortam</u>	<u>Politik Ortam</u>
Ekonomik gelişme düzeyi Nüfus GSMH Kişi başına gelir Okur yazar düzeyi Doğal kaynaklar İklim Bölgesel örgütlere üyelik Para politikası Rekabet türü Para konvertibilitesi Enflasyon Vergi sistemi Faiz oranları Ücret ve maaş düzeyleri	Yönetim şekli Politik ideoloji Hükümetin istikrarsızlığı Muhalefet ve parti gruplarının gücü Sosyal huzursuzluk Politik gerginlikler Hükümetin yabancı firmalara karşı tutumu Dış politika

(Baransel, 1992: 10)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU İŞLETMELER

3.1. ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI VE TANIMI

Mal ve hizmetlerin uluslararası ticaretin yapılmasının yeni bir olay olduğu söylenemez. Mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar arasında transferi binlerce yıldır süregelmektedir. Ne var ki, özellikle II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile uluslararası ticaret devrim geçirmiş ve bu devrimin sonunda belki de yirminci yüzyılın son yarısının en büyük ekonomik mucizesi doğmuştur: Çokuluslu İşletmeler (ÇUI). (Şafak, 1997: 16)

Günümüzde dünyanın çeşitli bölgelerinde veya hemen hemen her ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde büyük artış olmuştur. Özellikle geniş coğrafi alanlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin ortaya çıkışı son yıllarda, uluslararası ticaretin görüntüsünü tam anlamıyla değiştirmiştir. (Mutlu, 2005: 4)

Bir şirketin üretimini ana merkezin bulunduğu ülke sınırları dışına yaymak üzere yabancı ülkelerde üretim tesisi kurması veya mevcut tesisleri satın alması bir doğrudan yabancı sermaye yatırımı (foreign direct investment)'dir. Bu şekilde, bir ana merkeze bağlı olarak yurt dışında faaliyet gösteren şirketler de yabancı sermaye şirketi olarak nitelendirilirler. (Seyidoğlu, 2003: 451)

Çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren şubeler tek bir ana merkeze bağlıdır. Bu gibi farklı ülkelerde kurduğu şubelerle aynı anda birçok ülkede birden üretim faaliyetine katılan işletmelere çokuluslu işletme (Multinational Corporation) adı verilmektedir. Çokuluslu işletmelerin tarihçesi çok eski değildir. Bunlar İkinci Dünya Savaşı'ndan, özellikle de 1960'lardan sonra hızla yaygınlaşmışlardır. Çokuluslulaşma olayına ilk katılanlar Amerikan şirketleri olmuş, onları Batı Avrupa ve Japon firmaları izlemiş, daha sonra da Güney Kore firmaları sıralamaya girmişlerdir. (Seyidoğlu, 2003: 451)

Faaliyet gösterilen ülke sayısı ve yatırım şekli işletmenin niteliğini de değiştirecektir. Literatürde bununla ilgili değişik kavramlara rastlanmaktadır. Bazı kavramlar da kimi zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar aşağıda genel kabul görmüş biçimde tanımlanmıştır. (Mutlu, 2005: 8 – 9)

Uluslararası İş (International Business): İşletmeler tarafından ulusal sınırların dışında yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Bu kavram, yalnızca uluslararası ticaret değil uluslararası bankacılık, reklamcılık, turizm vb. hizmet faaliyetlerini de kapsamaktadır.

Uluslararası İşletmecilik (International Business): Bir işletmenin, iki veya daha çok bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyetidir. Başka bir ifade ile uluslararası işletmecilik; özel veya kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları arasında kaynak, mal, hizmet vb. hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası Yönetim (International Management): Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaştırılması süreci olarak adlandırılmaktadır.

Uluslararası İşletme (International Company): Kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir. Bir çok kaynakta çokuluslu ve global işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır.

Çokuluslu İşletme (Multinational Company): İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmelerdir.

Global İşletme (Global Firm): Faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, yüksek teknoloji kullanan, global ürün, fiyat, vb. politikalar yürüten, dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmeler global işletme olarak tanımlanır.

Uluslararası İşletme (Transnational Corporation): Uluslararası ya da ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletme anlamında olup, çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığını belirtir.

Uluslararası İşletme (Supranational Corporation): Uluslararası bir anlaşma ile kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle varlığını sürdüren, gerektiğinde hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmedir.

Çokuluslu işletmeler konusunda pek çok farklı tanım yapılmaktadır. Sermaye dolaşımı ve faaliyetlerin sayısı önemli ayırıcı özelliklerden birisidir. Çokuluslu işletmeler; uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetiminin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır. (Tağraf, 2002: 37)

Doğrudan yabancı sermaye yatırımı yaparak birden fazla ülkede gelir getiren aktif değerlere sahip olan veya bunları kontrol eden, dolayısıyla kaynak ülke dışında mal ve hizmet üreten özetle uluslar arası üretim yapan firma şeklinde tanımlanabilir. (Özyakışır, 2007: 24)

Çokuluslu işletme deyiimi iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren şirketleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Çokuluslu işletme, bir ana merkez ve bu merkeze bağlı olarak değişik ülkelerde faaliyet gösteren şubelerden oluşan bir bütündür. Burada dış ülkelerde yatırım yapan/faaliyet gösteren asıl (çekirdek) şirkete “ana şirket” (parent company), yabancı ülkede edinilen şirkete ise “yavru şirket” (subsidiary), “yabancı sermaye şirketi”, “bağlı şirket” veya “şube” adı verilmektedir.

Ana şirketler şubelerin yönetimini denetlemekte ve adeta bir sınır sisteminin beyni gibi rol oynamaktadırlar. (Şafak, 1997: 16)

Çokuluslu işletmelerin tanımlanmasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak yazarlar tarafından uzlaşılan iki nokta bulunmaktadır. Bunlar:

- Bu şirketlerin doğrudan üretime yönelik faaliyet göstermeleri
- Söz konusu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştirmeleridir.

(Çetin, 2006: 21)

Çokuluslu işletmeler; kaynak, mal, hizmet ve becerilerini ulusal sınırlar dışındaki faaliyetlerinde kullanan özel ve kamu kurumlarıdır. Bu tanımlamada belirtilen kaynak, mal, hizmet ve becerilerini oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: Ana Ülkeden Yabancı Ülkeye Yapılan Transferler

<u>Kaynak</u>	<u>Mal</u>	<u>Hizmet</u>	<u>Beceri</u>
- Sermaye	- Tamamlanmış	- Muhasebe	- Yönetmel ve
- İşgücü	Mallar	- Hukuki Danışm.	Teknik
- Teknoloji	- Montajı Yapılacak	- Banka	Beceriler
- Hammadde	<u>Ürünler</u>	<u>Faaliyetleri</u>	

(Kaynak: Özalp, 1997: 32 – 33)

3.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN ÖNEMİ VE GENEL ÖZELLİKLERİ

Çokuluslu işletmeler; geniş üretim kapasiteleri, dünya çapındaki faaliyetleri, dünya ticaretinin oluşumuna yön vermeleri, bölgesel kalkınma, rekabet, ödemeler dengesi ve istihdam seviyesi üzerine etkileri, ülkeler arasında sermaye, teknoloji ve know - how akışına sebep olmaları ve politik bir baskı aracı olarak ev sahibi ülke hükümetleri üzerinde girişimde bulunmaları nedeniyle dünya ekonomik ve politik düzeninde büyük önem taşımaktadır. Böylece çokuluslu işletmeler gittikleri yerlerde kıt hammadde ihtiyaçlarını temin edebilmekte, etkin ve düşük maliyet fırsatlarından yararlanabilmekte ve bağlı şirketin bulunduğu ülkelerde hızlı bir büyüme gösterebilmektedirler. (Tuan ve Sağlar, 1998: 26)

Bugün yaklaşık olarak dünyanın 2/3' si çokuluslu işletmelerin faaliyet alanları içerisinde kalmaktadır. Sözü edilen gelişmelerin sonucu olarak bağlı şirketlerde gözlenen büyük artışı, çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisini elinde tutmaya başladığını göstermesi açısından oldukça önemlidir. (Tuan ve Sağlar, 1998: 26)

Dünyadaki değişen politik düşünceler ve kaldırılan ticaret engelleriyle birlikte çokuluslu işletmeler dışa açılmış, uluslararası ticaret artmış ve ülkelerarası ilişkiler gelişmiştir. Karşılıklı çıkarlar doğrultusunda, gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde yabancı sermayeye kapılarını açmışlardır. Ulusal şirketler ise, gelişmelere ayak uydurabilmek için bu şirketlerle işbirliğine gitmeye başlamışlardır. Böylece, sermaye birikimlerini, kendi çıkarları doğrultusunda başka ülkelere daha rahat aktaran çokuluslu işletmeler gittikleri ülkelere de bazı yararlar sağlayabilmiştir. (Tuan ve Sağlar, 1998: 26)

Ancak, bütün bu karşılıklı çıkarlara rağmen, çokuluslu işletmeler gittikleri ülkenin yasalarına uyum göstermek, ev sahibi ülkenin belirlediği kurallar doğrultusunda hareket etmek, özellikle muhasebe kayıtlarını bağlı şirketin bulunduğu ülke kurallarına göre tutmak zorunda kalabilmektedir. Aksi takdirde ülkelerarası çıkar çatışmaları kaçınılmaz olacaktır. (Tuan ve Sağlar, 1998: 26)

Çokuluslu işletmeler birçok açıdan (satış hacmi ve kar, faaliyette buldukları piyasalar gibi) birbirinden farklı olmakla birlikte bazı ortak noktalara da sahiptirler. Çokuluslu işletmelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Murtezaoğlu, 2008: 5 – 6)

- Çokuluslu işletmeler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar. Faaliyette buldukları ülkelerde mülkiyeti kısmen ya da tamamen kendisine ait bağlı kuruluşlardan oluşan bir organizasyona sahiptir. Bağlı şirketler ana şirkete mülkiyet ve strateji ile bağlıdır.

- Çokuluslu işletmelerin güçlü bir finans yapıları vardır. Bu nedenle çokuluslu işletmeler, oluşacak herhangi bir istikrarsızlıktan ulusal işletmelere göre daha az etkilenirler.
- Bağlı işletmeler, belirli ölçülerde bağımsız olsalar da uzun vadeli amaç ve politikalar ana işletme tarafından belirlenir.
- Çokuluslu işletmeler çeşitli ülkelerde faaliyet gösterdikleri ve her ülkenin pazarı farklı olduğu için Ar-ge faaliyetlerine çok önem verirler ve bu faaliyetlerle ilgili gerekli yatırımı yaparlar.
- Çokuluslu işletmeler kendisine bağlı tüm kuruluşların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve kontrol eder. Ana merkez bağlı işletmelerin yönetimini kontrol eder. Bağlı işletmeler buna karşılık elde ettikleri kazancın bir kısmını ya da tamamını ana merkeze transfer ederler.
- Çokuluslu işletmeler dünya üzerine yayılmış faaliyetlerden kar sağlama amacındadır. Tek tek her ülkedeki işletmeden ne kadar kar edildiği değil, genel düzeydeki faaliyetlerinin sonucu önemlidir.
- Çokuluslu işletmelerde merkezi denetim hakimdir. Yabancı ülkelerdeki yatırımları işletmenin ana merkezi tarafından denetim altında tutulur. Bu denetimin az ya da yoğun olarak merkezileşmesi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, merkez düzeyinde alınacak kararların konularına ve önem derecelerine, ana merkez ile bağlı işletmelerin ilişkilerine, çokuluslu işletmelerin örgüt yapısına ve yabancı ülkelerin sosyo – ekonomik ve politik özelliklerine göre değişmektedir.
- Çokuluslu işletmelerin büyük ölçekli firmalar olması, faaliyette buldukları ülkelerdeki hükümetlerle olan ilişkilerinde çokuluslu işletmelere, büyük ekonomik ve siyasal güç sağlar. Bu işletmelerin piyasalarda oligopol ya da monopol olmaları bu güçlerini daha da arttırmaktadır. Bunun sonucunda

işletmeler, fiyatları ve karları piyasanın kabul edebileceği şekilde yükseltebilir, diğer işletmelerle anlaşarak piyasaları bölüşebilir ve yeni işletmelerin piyasaya girişlerini engelleyerek rekabeti sınırlandırabilir.

- Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar işletme bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde yapılır.

3.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN TÜRLERİ

Çeşitli ülkelerde ekonomik faaliyetlerde bulunan ve uluslararası alanlarda yatırımlar yapan çokuluslu işletmelerin farklı türleri mevcuttur. Çokuluslu işletmelerin türlere ayrılmasında bağılı işletmenin ana işletmeyle ilgili finansal ve yönetsel ilişkileri dikkate alındığında çokuluslu işletmeleri tek merkezli işletmeler, çok merkezli işletmeler ve dünya merkezli işletmeler olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür. (Perlmutter, 1979: 37)

3.3.1. Tek Merkezli İşletmeler (Home Country Oriented – Ethnocentric)

Bu gruba giren işletmelerde karar verme organizasyonu bir tek yerde merkezleşmiştir ve tüm kararlar bir tek kişi tarafından alınır. Bağılı şirket, Egemenliği altında olduğu ana şirketin yönetim biçim ve tekniklerini uygulamak zorundadır. Yabancı ülkelerde bulunan bağılı şirketler stratejik ve yapısal sorunlarda ana şirkete nazaran daha az sorumluluğa sahiptirler. (Tuan ve Sağlar, 1998: 27)

Bu tür işletmelerde finansmanda, pazarlamada, insan kaynakları politikasında ana şirketin politikası tercih edilir. Yavru şirketlerdeki yöneticilerin davranışları ana şirket yönetimi tarafından belirlenir. Yurt dışındaki şirkette uygulanacak metotlar ve işletme prosedürleri ana şirketin uyguladığı biçimdedir ve zorlayıcıdır. Bu tür işletmelerde ana şirkete yönelik bir yönetim şekli benimsenir. Yavru şirketler, ana şirket personeli tarafından yönetilir. Yavru şirketlerdeki çoğunlukla tüm üst düzey yöneticileri ana ülke vatandaşı personeli tarafından oluşur. Bu kişiler ana şirkette yetişmiş ve ana şirketteki kişilerin deneyimleriyle donanmış kişilerdir. Ana şirket

kullandığı yönetim biçimini ve örgüt yapısını diğer yöntemlerden üstün tutar ve yavru şirketlere bu yönetim biçimini uygulaması konusunda zorlar. Bu tip çokuluslu şirketler, merkezlerinin bulunduğu ülkenin ismiyle anılırlar (Amerikan Şirketi, Fransız Şirketi gibi). (Murtezaoğlu, 2008: 11)

3.3.2. Çok Merkezli İşletmeler (Host Country Oriented – Polycentric)

Bu işletme tipinde ise yönetim ve sorumluluk; pazar yerlerine, ürün çeşidine veya coğrafik dallara göre oluşturulan birkaç yerel merkezde toplanmıştır. Böylece bağlı şirket, bulunduğu ülkenin koşullarına, mevcut kaynaklara ve belirsizliklere göre verilecek ani kararları bu merkezden yerinde ve ana şirkete göre daha rahat bir şekilde alabilecektir. Bu gruba giren şirketlerde, bağlı şirket oluşturulacak muhasebe sisteminde de daha esnek bir yapıya sahip olacağından bulunduğu ülkenin farklı yasal düzenlemelerine daha kolay adapte olabilecektir. (Tuan ve Sağlar, 1998: 27)

Bu tip şirketlerin başlıca özelliği, yavru şirketler aracılığıyla ana şirket ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyette bulunması ve yavru şirketin ana şirketten bağımsız bir işletme politikası izlemesidir. Bu modelde, ana şirket yöneticileri, yabancı yöneticilere güvenirlir ve yavru şirketlerin performansı yüksek olduğu sürece ön plana çıkmazlar. Ana şirket yavru şirketlere idari bağımsızlık verir. Her şirketin kendi ülke şartlarına göre değişik kuralları vardır. Yönetim biçimi, pazarlama yöntemleri ülkeden ülkeye değişir. Ana şirket kendini tek bir ülkeyle özdeşleştirmez. (Murtezaoğlu, 2008: 12)

Burada önemli olan faktör bağlı şirketlerde bir güven ortamının yerleştirilmesidir. Bununla birlikte yerel idareye baskı yapabilen diğer bir kuvvet, sık ve tek yerel kararlar gerektiren güçlü ulusal mülkiyet kontrollü bir ortamdır. Çokuluslu işletmeleri tek merkezli bir yapıya yönlendiren faktörler ise uluslararası faaliyetlerin birleştirilmesinin çoğalması, teknolojik değişmelerin hızla yükselmesi ve teknik, stratejik ve iletişim ağındaki küresel gelişmedir. (Tuan ve Sağlar, 1998:28)

3.3.3. Dünya Merkezli İşletmeler (Geocentric)

Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış işletme tipidir. Bu tip çokuluslu işletmelerin hiçbir ülke ile özel ilişkileri söz konusu değildir. Bunlar nihai olarak teşebbüsün amaçlarına yönelmiştir. Dünya merkezli işletmeler yabancı istihdamın en yüksek, anavatan dışında üretilen girdilerin oranının en fazla, anavatan dışındaki üretim oranının en büyük, yabancı hisse sahiplerinin oranının en yüksek olduğu ve şirketin büyüme açısından anavatandan çok, yabancı ülkelere bağlı bulunduğu şirketlerde en belirgin şekilde görüldüğünü ifade etmektedir. (Kutal ve Büyüksulu, 1996: 25)

Dünya merkezli işletmelerde, bütün ulusal farklılıklar ortadan kalkar. Ana şirket hangi ülkede en iyi olanaklar ve pazar imkanları varsa o ülkelerde yatırım yapar. Yavru şirketler ve ana şirket yakın ve iş birliği çerçevesinde çalışır. Yönetimde ne ana ülke ne de bağlı ülkenin baskın olmadığı, evrensel bir yönetim şekli uygulanır. Dünya merkezli şirketlere örnek olarak uluslararası finans kurumları gösterilebilir.

Bu tür işletmelerde yöneticiler konuları ve işletme sorunlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alır. Bu tip şirketlerdeki kararlar tüm dünyadaki sorunlar analiz edildikten sonra ana işletme tarafından verilir, fakat bu süreçte bağlı şirketlerin ihtiyaçları da göz önünde bulundurulur. (Murtezaoğlu, 2008: 12 – 13)

3.4. İŞLETMELERİN ÇOKULUSLULAŞMA NEDENLERİ

Ülke dışında faaliyet göstermek büyük riskleri doğurur. Değişik çevrelerde değişik risklerle karşılaşan çokuluslu işletmeler neden bu yolu seçmektedirler? Çeşitli ülkelerdeki ekonomik ve politik baskıların varlığı çokuluslu işletmeler için sayısız sorun yaratır. Buna rağmen çokuluslu işletmeler her geçen gün artan oranda ülke dışında yatırım yapmayı tercih etmektedirler. (Özalp, 1998: 31)

Faaliyette bulunulacak yeni ortamı tanımak ve bu ortama uyum sağlamak, çokuluslu bir işletme için çok önemli bir husus olarak görülmektedir. Uluslararasılaşma; çokuluslu işletme niteliği kazanma, pek çok nedenlerden dolayı günümüz işletmelerince çekici bir olgu olarak değerlendirilmektedir. (Özalp, 1998: 31)

Değişik çevrelerde, değişik risklerle karşılaşan çokuluslu işletmelerin faaliyette bulunma nedenleri şöyle açıklanabilir: (Köksal, 1997: 215)

3.4.1. Karların Azalması ve Ülke Dışında Yeni Fırsatların Doğması

Çokuluslu işletmeler ülke içindeki ekonomik baskıların sonucu ortaya çıkmıştır. Ülke içinde ekonomik baskıların işletmelerin geleceğini tehlikeye sokacak biçimde artması işletmeleri ülke dışında imkan aramaya itmiştir. (Özalp, 1998: 31)

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin genel amaçlarından ilki karı maksimize etmektir. Büyüyen işletmeler bir süre sonra elde ettikleri karla yetinemez olurlar. İleri yönetim teknikleri ve reklam faaliyetleriyle karı biraz daha arttırmak mümkün ise de Amerika ve Avrupa'daki gelişmiş ülkelerde talebi arttırmanın kolay olmadığı söylenebilir. Ülke dışı gelirler ve fırsatlar, sözü edilen gelişmiş ülkeler için çekici olmakta ve ülke dışındaki rizikolara karşın çok ilgi görmektedir denebilir.

İşletmelerin üretim ve kapasite olanakları da onların dışa açılmalarına neden olabilir. Örneğin işletmenin faaliyet gösterdiği sanayi kolunda yaşanan kısmi ya da genel talep yetersizliği ile birlikte, işletmenin üretim fazlalığı, bu miktarın dışarıda kullanılmasına neden olabilir. İşletmelerin, özellikle 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'ndan ve II. Dünya Savaşından sonra çokuluslu nitelik kazanmış olmalarının nedeni bu şekilde açıklanmaktadır.

Son yıllarda dünya nüfusu hızla artmakta ve az gelişmiş ülkelerde çığ gibi büyümektedir. Buna ek olarak üçüncü dünya ülkelerinde bir değişim yaşanmakta,

yaşam düzeyi yükselmekte ve talep artışının önemli bir kısmı da ihtiyaçtan değil gösteriş tüketiminden doğmaktadır denebilir. (Köksal, 1997: 215 – 224)

3.4.2. Ticarettteki Engellerin Kaldırılması ve Yeni Kuruluşlar

İkinci Dünya Savaşı sonunda ülkeler himayecilikten uzaklaşmaya başladılar. Özellikle Batı Avrupa’da ticaret engelleri kaldırıldı. Bu dönemde ülkeler uluslararası finansal sistemi ve finansal işlemleri kolaylaştırmak için işbirliğine giriştiler.

1957 yılında imzalanan Roma Antlaşması ile Ortak Pazarın (AT) kurulması büyük bir aşama oldu. ABD ve Avrupa işletmeleri Ortak Pazar ile birlikte imkanlar sağladı ve ürünlerin satışı için yeni pazarlar buldu. Ayrıca Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA) bu yönde etkili oldu. Bunların dışında dünya ticaretini hızlandırmak için uluslararası niteliğe sahip kuruluşlar meydana getirildi. (Özalp, 1998: 33)

Ayrıca dünya ticaretini hızlandırmak amacıyla uluslararası niteliğe sahip kuruluşlar da kuruldu. Dünya Bankası (WB) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi. IMF'nin amacı ticaretin yayılmasını ve dengeli gelişmesini kolaylaştırmak, Dünya Bankasının ise ülkelerarası yakınlaşmayı sağlamaktır. (Köksal, 1997: 215 – 224)

Genel Gümrük Tarifeler ve Ticaret Anlaşması (GATT) çokuluslu işletmelerin yayılmasını ve ülke dışı faaliyetlerini artırmasını sağladı. Ayrıca Marshall Planı da bir faktör olarak önemli rol oynadı. Dış ticaretin böyle bir gelişimin içine girmesiyle işletmeler faaliyet stratejilerini değiştirdiler. ABD için devlet dış yatırımı çok kısa zamanda dünya ticaretinin önemli bir faktörü oldu.

3.4.3. Politik Düşüncelerdeki Değişme ve Ekonomik Zorunluluk

Bu durum daha çok az gelişmiş ülkelerde kendini göstermektedir. Bu ülkelerin uluslararası yatırım ve ticaret hakkında düşünceleri son yirmi yılda çok değişti. Geniş çapta sanayileşme hamlesine giren ve yeni bağımsızlıklarını kazanan

Asya ve Afrika ülkeleri kalkınmalarını ulusal kaynaklarla finanse edecek güce sahip değillerdi. Daha önce aşırı milliyetçilik düşüncesiyle dışa kapattıkları kapılarını bazı zorunluluklar sonucunda açtılar. Gelişme yeni yatırımlarla gerçekleşeceğinden büyük sermayelere ihtiyaç vardır, bu sermaye ancak ülke dışından elde edilebilir. Bu ülkeler yabancı sermayeye teşvik etmeye başladılar. (Özalp, 1998: 34)

3.4.4. İşletmelerin Aşırı Büyümesi ve Sermaye Birikimi

İşletmeler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde faaliyetlerini genişletme yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde iç talebin artması ve diğer nedenler işletmelerin büyümesini sağlamıştır. Ekonomik şartlar işletmeleri büyümeye zorlamakta ve bazı sanayi kollarında rekabet koşulları içinde küçük işletmelerin ayakta kalmaları zorlaşır. (Özalp, 1975: 3)

Büyüme sonucu işletmeler için iç talep yetersiz hale gelmekte ve ülke dışı fırsatların aranması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer taraftan sermaye birikimi bu dönemde aşırı bir şekilde artmış ve bu sermayenin karlı bir şekilde kullanılması için ülke dışına çıkılmaya başlanmıştır. (Özalp, 1998: 35)

3.4.5. Ar-Ge Faaliyetlerinin Artması ve Teknolojik Yenilikler

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki devrede gelişmiş ülkelerin işletmeleri araştırma ve geliştirmeye çok önem verdiler. Bu durum teknolojik gelişmeyi hızlandırdı. Hızlı teknolojik gelişim sayısız yeni mal ve yöntemler, işletmeler için yeni fırsatlar yarattı. Bu teknolojik gelişmeler özellikle gelişmemiş ülkelerdeki tabii kaynakların işlenmesini kolaylaştırdı. Çeşitli ülkeler keşif ve yenilik hareketinde farklı durumdadır. Geri kalmış ülkeler ancak çokuluslu işletmelere kapılarını açmak suretiyle bu teknolojik yeniliklerden yararlanabilirler. Az gelişmiş ülkelerin gelişmesi için geleneksel üretim faktörleri olarak bilinen emek, toprak ve sermayenin olması bu ülkelerin gelişmesi yeterli değildir, temel sorun bu kaynakların modern teknolojinin yardımı ile iyi bir biçimde kullanılmasıdır. (Özalp, 1998: 35)

Bir başka teknolojik etken de, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlenmesidir. Uluslararası pazarlarda söz sahibi olmak isteyen çokuluslu işletmeler, teknolojik gelişmelerden yararlanarak, ürünlerinde farklılaşmaya gitmekte ve pazar paylarını artırmaktadırlar. (Acar, 1993: 47)

Teknolojik gelişmelerin sonunda haberleşme ve ulaştırma sanayinde de gelişmelerin meydana gelmesi, çokuluslu işletmelerin uluslararası alana yayılmalarını kolaylaştırmıştır. Coğrafi açıdan çok geniş alana yayılan işletmeler haberleşme sorunlarını etkin biçimde çözümlayebilmektedirler. Hızlı ulaşım araçları da onların dış ülkelere yatırım yapmalarını teşvik etmiştir. Ülke dışına yatırım yapıldıktan sonra karşılaşılan yönetim, eşgüdüm (koordinasyon) ve kontrol sorunları, haberleşme ve ulaştırma sanayindeki son gelişmelerle hem daha kısa sürede hem de daha etkin biçimde çözülebilir hale gelmiştir. (Köksal, 1997: 215 – 224)

3.4.6. Üretim Faktörlerinin Fiyatlarının Farklı Olması ve Teminine İlişkin Zorluklar

İşletmenin en önemli amacı kar maksimizasyonudur. Kar, bilindiği gibi satışlardan elde edilen gelirlerden maliyet masrafının çıkarılmasıyla bulunmaktadır. İşletmeler maliyet masraflarını azaltarak, karlarını büyük ölçüde arttırabilirler. Maliyet masrafları içinde en büyük pay, çalışanlara ödenen ücretlerdir. Aynı iş için, aynı kalitede çalışana ödenen ücretler, ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerdeki ücretler, gelişmiş ülkelere oranla çok daha düşüktür. Ayrıca hammadde ve yardımcı maddelerin, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkeye göre çok düşük olması ve taşıma masraflarından kurtulma isteği, işletmelerin faaliyetlerini ülke dışında sürdürmelerine neden olmaktadır. Böylelikle çokuluslu işletmeler üretim faktörlerini daha kolay ve ucuza temin ettiklerinden kazançlarını da arttırma imkanı bulmaktadırlar. (Köksal, 1997: 215 – 224)

Tablo 7: Dünyanın En Büyük Çokuluslu İşletmeleri

SIRA	ŞİRKET	ANA ÜLKE	SEKTÖR	Satış (Milyar \$)	Kar (Milyar \$)	Varlıklar	Piyasa Değeri
1	General Electric	ABD	Holding	182.52	17.41	797.77	89.87
2	Royal Dutch Shell	Hollanda	Petrol ve Doğalgaz	458.36	26.28	278.44	135.10
3	Toyota Motor	Japonya	Dayanıklı Tüketim	263.42	17.21	324.98	102.35
4	ExxonMobil	ABD	Petrol ve Doğalgaz	425.70	45.22	228.05	335.54
5	BP	İngiltere	Petrol ve Doğalgaz	361.14	21.16	228.24	119.70
6	HSBC Holdings	İngiltere	Bankacılık	142.05	26785	2,520.45	85.04
7	AT&T	ABD	Telekomünikasyon	124.03	32112	265.25	140.08
8	Wal-Mart Stores	ABD	Perakende	405.61	13.40	163.43	193.15
9	Banco Santander	İspanya	Bankacılık	96.23	13.25	1,318.86	49.75
9	Chevron	ABD	Petrol ve Doğalgaz	255.11	23.93	161.17	121.70
11	Total	Fransa	Petrol ve Doğalgaz	223.15	14.74	164.66	112.90
12	ICBC	Çin	Bankacılık	53.60	42675	1,188.08	170.83
13	Gazprom	Rusya	Petrol ve Doğalgaz	97.29	26.78	276.81	74.55
14	PetroChina	Çin	Petrol ve Doğalgaz	114.32	19.94	145.14	270.56
15	Volkswagen Group	Almanya	Dayanıklı Tüketim	158.40	19146	244.05	75.18
16	JPMorgan Chase	ABD	Bankacılık	101.49	25628	2,175.05	85.87
17	GDF Suez	Fransa	Utilities	115.59	39942	232.71	70.46
18	ENI	İtalya	Petrol ve Doğalgaz	158.32	33573	139.80	80.68
19	Berkshire Hathaway	ABD	Mali Sektör	107.79	36251	267.40	122.11
20	Vodafone	İngiltere	Telekomünikasyon	70.39	13.30	252.08	93.66
21	Mitsubishi UFJ Financial	Japonya	Bankacılık	61.43	14032	1,931.17	53.63
22	Procter & Gamble	ABD	Ev ve Kişisel Ürünler	83.68	40039	138.26	141.18
23	CCB-China Construction Bank	Çin	Bankacılık	42.98	16681	903.35	119.03
24	Verizon Communications	İngiltere	Telekomünikasyon	97.35	15858	202.35	81.04
25	Petrobras-Petróleo Brasil	Brezilya	Petrol ve Doğalgaz	92.08	40161	120.68	110.97
26	Nippon Telegraph & Tel	Japonya	Telekomünikasyon	107.02	13302	179.95	59.07
27	EDF Group	Fransa	Utilities	89.46	26755	278.76	71.53
28	IBM	ABD	Yazılım	103.63	12754	109.53	123.47
29	BNP Paribas	Fransa	Bankacılık	107.96	43922	2,888.73	29.98
30	Bank of China	Çin	Bankacılık	40.10	25750	817.84	105.04

(Kaynak: Forbes, Ağustos 2009)

3.5. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN BÜYÜME MODELLERİ

Çokuluslu işletmelerin belirgin bir şekilde ortaya çıkmaları her ne kadar II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllara rastlar ise de, çokuluslulaşma 1880'li yıllarda başlayıp 1929 yılına değin belirgin olarak artmıştır. I. Dünya Savaşı öncesi dünya çapında toplam 122 Amerikan, 60 İngiliz ve 167 İngiliz menşei olmayan Avrupa kökenli çokuluslu işletme vardı. Dünya ekonomik bunalımı ve II. Dünya Savaşı nedeni ile 1929-1950 yılları arasında bu artış eğilimi durgunluk göstermiş, 1950 yılından sonra ise ABD'nin savaş sonrası yardımları nedeni ile çokuluslaşma eğilimi büyük ölçüde artmıştır. 1960-70'ler de dünya piyasalarındaki ana oyuncular Amerikan çokuluslu işletmeleri iken 1970'den sonra Avrupa ve Japon çokuluslu işletmeleri giderek etkinliklerini arttırmışlardır. (Murtezaoğlu, 2008: 13)

Çokuluslu işletmeler faaliyetlerini dikey, yatay ve yığışım (küme) olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleştirmektedirler: (Murtezaoğlu, 2008: 13)

3.5.1. Dikey Büyüme

Dikey şekilde büyüyen çokuluslu şirketlerde, iki farklı strateji uygulanır. Bir stratejiye göre, tamamlanmış malları ana ülke üretirken, bağlı şirketler ara malları ve bu mallar için gerekli girdileri üretirler. (Murtezaoğlu, 2008: 13) Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelerde ara malları ve girdileri üretmeye karar vermesi “geriye” doğru yayılma olarak adlandırılmaktadır. Buna örnek olarak; çokuluslu bir işletmenin petrol ve onun yanı sıra kimyasal maddeler üretiminde bulunması verilebilir. (Şafak, 1997: 18)

Dikey büyüme “ileri” doğru da olabilmekte ancak, bu takdirde yabancı ülkelerde tamamlanmış malların üretimi yapılmaktadır. Böyle bir yayılda girdilerin ve ara malların temini ana ülkeden (merkezden) yapılmaktadır. Bu tür büyüme örnek olarak otomobil üretimi verilebilir. Ancak; çokuluslu işletmelerde genellikle “geriye” doğru büyüme yaygındır. (Şafak, 1997: 18)

3.5.2. Yatay Büyüme

Bu tür büyümede; firma, ana ülkede (merkezde) ürettiği malların aynılarını yabancı ülkelerde de üretmekte ancak; yabancı ülkelerdeki firmalar üretim ve pazarlamada bağımsız hareket etmektedirler. Yani “ana şirket ve yavrular birbirleri ile rekabet halindedirler.” Bu tür yayılda esas amaç; yabancı ülkelerin uyguladığı tarife ve benzeri kısıtlayıcı engellerden kaçınmaktır. Bu nedenlerden dolayı; “tarife fabrikaları” (tariff factories) olarakta anıldıkları görülmektedir. (Şafak, 1997: 18)

3.5.3. Yığışım (Küme) Büyüme

Bağlı şirketlerle ana şirketin faaliyet gösterdikleri pazarlar arasında gözlenebilen herhangi açık bir ilişki yoksa yığışım (küme) bir büyüme var demektir.

Bu tür büyümelerde çokuluslu işletmeler kendi asli üretimiyle doğrudan ilgisi olmayan üretim alanlarına kaymaktadırlar. (Şafak, 1997: 18 – 20)

Bir başka deyişle, Küme şeklinde büyüyen çokuluslu şirketlerde, ana şirket kendi faaliyet alanı dışında, üretimleriyle doğrudan ilgisi olmayan üretilere yayılır. Çokuluslu şirketlerde bu tip yayılmaya sıkça rastlanmaktadır. (Murtezaoğlu, 2008: 14)

3.6. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERDİKLERİ İŞ ALANLARI VE ÇALIŞMA ORTAMLARI

3.6.1. Çokuluslu İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri İş Alanları

Çokuluslu işletmeler genellikle belirli tipte işlerle ağırlık vermektedirler. Bunların çoğu esas olarak sanayi sektöründe faaliyet göstermektedirler. Tarım ve hizmet sektöründe de faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler de vardır. (Köksal, 1997: 215 – 224)

Sanayi sektöründe faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin bazı sanayi dallarında çok güçlü oldukları görülmektedir. Güçlü oldukları dallar arasında ilaç, kimyasal maddeler, elektronik, hazır gıda, petrol rafinerileri, sentetik iplik ve elektrikli aletler sayılabilir.

Çokuluslu işletme faaliyetlerinin önemli bir kısmı Batı Avrupa, Kanada ve ABD' de yoğunlaşmıştır. Dünyadaki doğrudan yabancı ülke yatırımlarının 2/3' ünün gelişmiş ülkelerde olduğu tahmin edilmektedir. (Köksal, 1997: 215 – 224)

3.6.2. Çokuluslu İşletmelerin Çalışma Ortamları

Ülkeler arasında birtakım benzerlikler olduğu gibi önemli ayrılıklar da vardır. Çokuluslu bir işletme, ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren bir işletmeye göre, çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Bu ortam, kendisine bağlı yan

kuruluşların (işletmelerin) faaliyet gösterdiği tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür. Her bir ülkenin ortamı, o ülkeye özgü hukuksal, ekonomik, kültürel ve politik koşullarının etkisindedir. Dolayısıyla işletmeler, çalışmalarını sürdürürken bu koşulları dikkate almak durumundadırlar. Bu görüşten hareket ederek, çeşitli ülkeler arasında yönetsel, maddi ve teknik kaynaklar ile mal ya da hizmet akışının yönetiminden sorumlu uluslararası yöneticinin, bu ülkelerin, özellikle olumlu veya olumsuz bir etki yaratabilecek çevresel değişkenlerini göz önünde bulundurmaya zorunda olduğunu ifade edebiliriz. Örneğin bir uluslararası finans yöneticisi, para transferi yaparken ilgili ülkelerin enflasyon oranlarını, para istikrarı ve kurumlar vergisi oranları ile benzeri konular hakkında araştırma yapmak ve yorumlarda bulunarak döviz kaybını minimize etmek durumundadır.

Çokuluslu bir işletmenin faaliyet ortamının geniş anlamda tüm dünya olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte çokuluslu bir işletmenin faaliyet ortamının kaynak ve mal ya da hizmetlerini aktardığı ülke ortamından ibaret sayılabileceğine ilişkin görüşler de vardır. (Köksal, 1997: 215 – 224)

3.7. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN FAALİYET GÖSTERECEĞİ ÜLKE SEÇİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Çokuluslu işletmelerin faaliyet göstereceği ülkeyi seçmesinde bazı faktörler etkili olabilmektedir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 205)

Çokuluslu işletmelerin faaliyet göstermek için gittiği ülkelerin;

- Ekonomik ve teknolojik gelişimi,
- Ekonomi ve maliye politikaları,
- Altyapı yatırımlarının gelişmişliği,
- Pazar büyüklüğü,
- Doğal kaynaklar,
- Serbest girişimciliğin teşvik edildiği dengeli ekonomik ve politik çevre,
- İnsan ve mülkiye hakları,
- Yasal düzenlemeler alınan kararı etkileyen faktörlerdir.

3.8. ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ ÜLKE RİSKİ VE ÖNLEME YOLLARI

3.8.1. Ülke Riski Kavramı ve Tanımı

Çokuluslu bir şirket ana merkezin dışına yatırım yapmayı planladığında, yabancı ülkede olmaktan dolayı karşılaşılabileceği riskleri de hesaba katmalıdır.

Ülke riski yerine bazen siyasal riskte denir. Ancak ülke riski politik riskten daha geniş kapsamlıdır. Çünkü ülkeye özgü siyasal olduğu kadar, ekonomik ve sosyal istikrarsızlıkları da kapsar. (Seyidoğlu, 2007: 626)

Ülke riskleri arasında, yabancı sermaye şirketine bedeli ödenerek (expropriation) veya ödemedi (confiscation) el koyma, savaş, isyan, ihtilal vs. gibi karışıklıklar yer alır. Bunların bir kısmı, doğrudan firmaya yönelik olmasalar bile, o ülkede yatırımı caydırıcı etki yapar. Ayrıca, karşılaşılan ekonomik sıkıntılar sonucu kambiyo denetimi uygulaması ve yurt dışına sermaye çıkışının kısıtlanması gibi riskler de vardır. (Seyidoğlu, 2007: 626)

Dolayısıyla, yurt dışına yatırım yapılırken ülke riskinin konunun uzmanlarına ayrıntılı olarak incelettirilmesi gerekir. Bu alanda gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası özel danışmanlık şirketleri bulunur. (Seyidoğlu, 2003: 464)

Ülke riski analizleri ayrıca çeşitli uluslararası organlar tarafından da yapılır. Bunların içinde en çok tanınanlardan birisi “Euromoney Dergisi” tarafından yapılanıdır. Bu kuruluş, ülke riskini belirlemede çalışmalarında konunun uzmanlarına danışmanlıkta ve onların görüşlerini almaktadır. Ayrıca doğal olarak ülkenin analitik yapısı ile kredi ve pazarlama göstergeleri de göz önünde bulundurulur. (Seyidoğlu, 2003: 464)

Analitik göstergeler, ülke ekonomisi, politik ve sosyal yapısıyla ilgili her türlü bilgi ve değerlendirmeyi kapsar. Kredi göstergelerinde ülkenin geçmiş dış borç ödemelerini düzenli biçimde yerine getirip getiremediği, borç ödeme gücünde beklenen değişimler, vs. dikkate alınır. Piyasa göstergeleri ile, mali piyasaların tahvil ve kısa süreli menkullerde reel faiz üzerine ne ölçüde bir risk primi yüklediği belirlenir. Yüksek primler, piyasanın beklediği riskin de yüksek olduğuna işaret eder. (Seyidoğlu, 2003: 464)

3.8.2. Ülke Riskini Önleme Yolları

Çokuluslu işletmelerin yabancı bir ülkede yatırım yapmaktan dolayı ortaya çıkabilecek riskleri önlemek üzere alabilecekleri bazı önlemler vardır. Bunlar: (Seyidoğlu, 2007: 626)

3.8.2.1. Şirketin Üretim için Zorunlu Bir Parçanın Denetimini Elinde Tutması

Yabancı sermaye şirketi, kendi katkısı olmadan ev sahibi ülkede üretimin yapılmasını olanaksızlaştırmaya çalışır. Bunun için örneğin otomobil motorunun kilit bir parçasını başka ülkelerdeki fabrikasında üretir. Aynı şekilde, kolalı içkilerde olduğu gibi, bunların özünü ana ülkede üretir ve formülünü gizli tutar. Yabancı ülkede yalnızca içki özünün sulandırılarak şişelenmesi yapılır.

Gıda alanında da bunun pek çok örnekleri vardır. Sözgelisi, McDonald's ve Kentucky Fried Chicken gibi gıda şirketleri kullandıkları baharatın ve öteki malzemelerin formüllerini hiçbir zaman açıklamazlar. (Seyidoğlu, 2007: 626)

3.8.2.2. Mülkiyetin İleride Yerel Ülkeye Devrinin Öngörülmesi

Yabancı sermayedar ile ev sahibi ülke arasında, daha kuruluş aşamasında yapılan anlaşma da, şirketin belirli bir zaman sonra yerel iş adamlarına devri öngörülmüş olabilir. Bazen yerel ülke hükümetleri yabancı sermaye politikalarının bir gereği olarak bu koşulu öne sürerler. (Seyidoğlu, 2007: 626)

3.8.2.3. Ortak Girişimler Kurma

Yabancı sermaye işletmeleri yerel ülkedeki özel sermaye veya kamuya ait şirketlerle ortak girişimler (Joint Venture) kurabilirler. Siyasal riski önleme yollarından birisi de budur. Nitekim çoğu Batılı Ülke ve Japon çokuluslu şirketleri Asya, Afrika ve Latin Amerika'daki yatırımlarında bu ilkeye göre hareket etmektedir. (Seyidoğlu, 2007: 626)

Belirtmek gerekir ki yerel bir ortağın katılımı olmasa bile, sırf üçüncü ülkelerden oluşan bir ortak girişim de millileştirme riskini azaltır. Örneğin; Türkiye'de bir Amerikan, Alman ve Japon ortaklığın kurulması gibi. Ev sahibi ülke bunları millileştirerek birçok ülkeyi birden karşısına almak istemez. (Seyidoğlu: 2003: 465)

3.8.2.4. Yerel Ülkeden Borçlanma

Ev sahibi ülkeden yapılacak borçlanmalar yabancı sermaye şirketi için millileştirme riskini azaltabilir. Borçlanma, yerel para ile yapılıncaya, aynı zamanda döviz riski de düşürülmüş olur. Ancak çoğu az gelişmiş ülkelerde yerel kaynaklardan borçlanma olanaklarının çok sınırlı olduğunu da işaret edelim. (Seyidoğlu, 2007: 626) Bu ülkelerde genellikle etkin işleyen sermaye piyasaları bulunmayabilir. Hükümetlerin uyguladıkları para kredi politikaları da yabancılara kredi açılmasını özendiren nitelik taşıyabilir. (Seyidoğlu, 2003: 465)

3.8.2.5. Dış Yatırım Sigortası Yaptırmak

Birçok ülkede yurt dışına yatırım yapan ulusal şirketleri, para transferi güçlükleri, millileştirme, savaş, ihtilal, vs. gibi risklere karşı sigorta eden resmi ve yarı resmi kurumlar vardır. Örneğin ABD'de OPIC (Overseas Private Investment Corporation/Deniz aşırı Özel Yatırım Şirketi), az gelişmiş ülkelere yapılan yatırımları siyasal riskler karşısında sigorta eder, onlara prefinansman kredisi sağlar.

Kanada'da EDC (Export Development Corporation/İhracatı Geliştirme Şirketi) aynı amaçlara hizmet eder. İngiltere'de, Fransa'da, Avusturya'da ve diğer sanayileşmiş ülkelerde de benzer kuruluşlar vardır. (Seyidoğlu, 2003: 465)

3.8.2.6. Yatırımların Karşılıklı Garanti Edilmesi Anlaşmaları

Son yıllarda yaygın olarak uygulanan yabancı sermayeyi özendirme politikalarından birisi de budur. Burada iki bağımsız ülke, aralarında yaptıkları anlaşmalarla karşı tarafa ait şirketlerin kendi ülkelerinde yapacakları yatırımlara millileştirme ve öteki siyasi risklere karşı güvence verirler. Kuşkusuz yabancı sermayedar açısından, gidilmesi düşünülen ülke hükümetinin böyle bir güvence vermiş olması büyük önem taşır. Bu sayede firma, siyasi risklere karşı endişe duymadan daha kolay yatırım kararları alır. (Seyidoğlu, 2007: 627)

Tablo 8: İşletme Riskleri

Finansal Riskler		Operasyonel Riskler		
<u>Piyasa</u> *Faiz *Kur *Türev Ürünler *Fiyat	<u>Kredi ve Likidite</u> *Borcu ödeyememe *Teminat *İş tarafları *Ödeme *Yatırım yenilenmesi *Nakit transferi	<u>İş Operasyonları</u> *Müşteri memnuniyeti *Ürün geliştirme *Verimlilik *Kapasite *Ürün çevrimi *Performans *Kaynak *Fiyatlama *Zamanının dolması *Uygunluk *İş kesilmesi *Ürün/servis kesilmesi *Çevre etkileri *Sahtekarlık		
<u>Sermaye Yapısı</u> *Sermaye *Borç *Varlık/Borç Dengesi	<u>Finansal Raporlama</u> *Bütçe ve planlama *Eksiksizlik ve doğruluk *Muhasebe ve hesaplama *Rapor değerlendirme *Vergilendirme *Yatırım değerlendirme	<u>Teknoloji</u> *Gizlilik *Bütünlük *Erişebilirlik *İlgili Bilgi	<u>Varlık</u> *Fiziksel bozulması *Veri *Bilgi *Saygınlık	<u>Kurum Kültürü</u> *İnsan Kaynakları *Eğitim
Stratejik Riskler				
<u>Piyasa Şartları</u> *Rekabet *Hassaslık *Sermaye Yeterliliği *Sektörel		<u>Yönetim</u> *Liderlik *Otorite *Limitler		<u>İlgili Taraflarla İlişkiler</u> *Dış kaynak *Hedef belirleme *İletişim *Hissedarlar *İş Ortakları *Müşteriler *Devlet *Tedarikçiler
Dış Çevre Riskleri				
*Hukuksal	*Politik	*Düzenleme	*Felaket	

(TÜSİAD Kurumsal Risk Yönetimi Raporu, 2008: 21)

3.9. İŞLETMELERİN ÇOKULUSLULAŞMA MODELLERİ

Çokuluslu işletmeler farklı ülkelere farklı stratejilerle girebilmektedirler. Bu stratejiler yabancı ülkelerdeki ürün talep durumu, pazar potansiyeli veya farklı ülkelerde doğabileceği düşünülen yasal durumların ve risklerin farklılığına göre değişmektedir. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

Çokuluslu işletmelerin ülke dışı faaliyetlerinin bir kısmı yönetim faaliyetini gerektirirken bir kısmı da yönetim faaliyetini gerektirmeyebilir. Yönetim faaliyeti gerektirmeyen giriş yollarını dört başlık altında toplayabiliriz; İhracat – İthalat, Hisse Senedi Yatırımı, Lisans Anlaşması ve Franchising'dir.

Yönetim faaliyetini gerektiren giriş yollarını ise üç başlık altında toplayabiliriz; Yabancı Ülkede İşletme Satın Almak, Şube Açmak ve Ortak Yatırım (Joint Venture)'dir. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.1. İhracat-İthalat Faaliyetleri

Ülke dışında gösterilen faaliyet biçimlerinden en kolay ve basit olanı ihracat-ithalat faaliyetidir. Bu faaliyet şekli iki yönlü olmaktadır. İşletme kendi ülkesinde ürettiği ürünleri ülke dışında pazarlamakta ya da ülke dışında üretilen ürünleri ithal edip ülke içinde pazarlamaktadır. İhracat ve ithalat faaliyetlerinde önemli olan iki özellik bulunmaktadır. Birincisi risklerin en az düzeyde olması, ikincisi işletmenin yönetim yapısında bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamasıdır. Bunun yanı sıra bu faaliyetler yapılırken gümrük tarifeleri, kotalar gibi zorluklarla karşılaşabilmektedirler. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.2. Hisse Senedi Yatırımı

Yönetim uygulaması gerektirmeyen bir diğer faaliyet şekli de hisse senedi yatırımdır. Hukuki engellerin olmadığı ülkelerde bir işletmenin diğer bir ülkedeki işletme veya devlet kuruluşuna ait hisse senetlerini satın almasıdır. Bu faaliyet şekli

işletmenin elinde bulunan sermaye fazlasını diğer ülkelerde, yüksek bir kar getirecek yerlere yatırarak sermaye karlılığını arttırmak için başvurduğu bir yoldur.

3.9.3. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırım mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra yabancı işletmelerin ülkeye girişleri ve faaliyetlerini yasakladığı durumlarda lisans anlaşması yoluyla ülkeye girmek kolaylaşmaktadır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.4. Franchising

Son yıllarda gittikçe artan sayıda işletmenin franchising yoluyla dış ülke pazarlarına girdiği görülmektedir. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 207)

Franchising, bir ana işletmenin (franchisor) belirlediği süre ve koşullar altında pazarda denenmiş ve başarıya ulaşmış bir ürünün veya hizmetin bağımsız bir firmaya (franchise) isim hakkı ile birlikte bu ürün veya hizmet ile ilgili bilgi, teknoloji, işletme yönetimi ve organizasyonu, dağıtım ve pazarlama teknolojileri gibi konularda tanıdığı imtiyazlardır. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 207)

Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler, hiç bir maddi yatırım yapmadan kendi isimlerini taşıyan işyerlerini oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla franchising sistemiyle yabancı pazarlarda faaliyet göstermek daha kolay ve risksiz görünmektedir. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 207)

3.9.5. İşletmeyi Satın Almak

Günümüzde ekonomik ve finansal yönden güçlü olan çokuluslu işletmeler kararlarını maksimize etmek ve büyüebilmek için ülke dışında faaliyet gösteren

daha küçük işletmeleri veya daha önce çeşitli anlaşmalarla ilişkide buldukları işletmeleri satın alma yoluna gidebilmektedirler. Satın alma faaliyeti bir işletmenin diğer bir işletmeyi veya işletmeleri tüm varlık ve borçlarıyla birlikte satın alması ya da satın almak istediği işletmenin yönetiminde kontrolü sağlamaya yetecek kadar iştirak payını da ele geçirmesi şeklinde açıklanabilmektedir.

Satın alma sonucu işletme mülkiyetinin çokuluslu işletmenin eline geçmesi, yönetim serbestliği oluşturmaktadır. Bu da çokuluslu işletmelerin yönetim faaliyetlerinde alacakları kararlarda etkinlik sağlamaktadır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.6. Şube Açmak

Çokuluslu işletmelerin ülke dışındaki faaliyet biçimlerinden bir diğeri de şube açmaktır. Söz konusu faaliyetin gerçekleştirilmesinde çokuluslu işletmelerin önem vermesi gereken konu mülkiyet stratejisinin belirlenmesidir. Çokuluslu işletmenin belirleyeceği mülkiyet stratejisi ile yönetim arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü mülkiyet payı hissedarlar grubunun işletme üzerinde alacağı kararlarda etkili olmakta ve yönetim üzerinde bir baskı unsuru olarak ortaya çıkabilmektedir.

Çokuluslu işletmeler şube açma faaliyetinde mülkiyet payının belirlenmesinde şu alternatiflerden birini seçebilmektedir;

- Şubeyi açacak olan ana işletmenin,
- % 100 mülkiyet payına sahip olması,
- % 50 mülkiyet payına sahip olması,
- % 50' den daha az mülkiyet payına sahip olması,

şeklinde sıralanabilmektedir. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 207 – 208)

3.9.7. Ortak Girişim (Joint Venture)

Çokuluslu işletmeler ülke dışında faaliyet gösterirken mülkiyetleri kendi ellerinde olup şube açma yolunu tercih etmektedirler. Ancak işletmelerin bu isteği

her zaman gerçekleştirebilmektedir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler çokuluslu işletmelerin yatırımlarında %100 mülkiyetin yabancı işletmeye ait olmasını istememektedirler. Bu durumda iş ortaklığı biçiminde faaliyet göstererek yabancı ülkeye girmek çokuluslu işletme açısından uygun bir yol olabilmektedir.

Diğer taraftan uluslararası rekabetin çoğaldığı günümüzde çokuluslu işletmeler açısından yabancı ülke pazarında tek başına faaliyet göstermek bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Söz konusu güçlükler özellikle çokuluslu işletmenin faaliyet gösterdiği yabancı ülke pazarında karşılaşılabileceği dış çevre faktörlerinden; teknoloji, ekonomik, sosyo-kültürel, politik vb. gibi bir veya birkaçının yaratacağı engellerdir. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.7.1. Ortak Girişimin Tanımı ve Kavramı

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülke pazarına girerken tercih ettikleri stratejik seçeneklerden biri olan ortak girişim (Joint Venture) konusunda literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Yalnız ortak girişim ile stratejik ittifak kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır. Bu sebeple ortak girişim tanımından önce stratejik ittifak tanımını yapmakta yarar vardır. İşletmelerarası stratejik ittifak; iki veya daha fazla işletmenin fiziksel ve insani kaynaklarını ortak amaçlar için bir araya getirmesi olarak tanımlanabilir. Stratejik ittifakları tanımlamaya yönelik diğer bir yaklaşım ise bir stratejik ittifakın eş anlı olarak şu karakterleri taşıması gerektiğini söylemektedir. Bunlar; (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

- İki veya daha fazla işletme üzerinde anlaştıkları bir grup amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelecek, ancak birliğin oluşturulmasının akabinde bu işletmeler bağımsız kalacak,
- Ortaklar ittifaka ilişkin verilmiş olan görevleri başarma ve bu başarımdan elde edilen faydalar üzerindeki kontrolü paylaşıyor olacak,
- Ortaklar sürekli olarak ittifaka katkıda bulunuyor olacak.

Ortak girişim ise şu şekilde tanımlanmaktadır, bir çokuluslu şirket ile yerel şirket arasında üretim, finans, pazarlama ve faaliyetlerin yönetimi konularında yapılan bir ortaklık anlaşmasıdır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

Ortak girişim, bir ya da daha fazla değişik ülkeden işletmenin mülkiyetini birlikte üstlendiği bir işletmedir. Söz konusu tanımda ortak yatırım sonucunda oluşturulan işletme yeni kurulan bir işletme olabileceği gibi daha önceden kurulmuş birkaç işletmenin mevcut bölümlerinin birleştirilmesi ile de kurulmuş olabilir.

“İki veya daha fazla şirketin bir araya gelerek belirli bir mamul/pazar alanında işbirliği yapmalarıyla ortaya çıkan bir oluşum” şeklinde tanımlanmaktadır. Joint Venture iki temel yapıda ele alınarak açıklanmaktadır. Bunlar:

- Sözleşmeli Ortak Girişim (Contractual Joint Venture)
- Adil Paylaşımli Ortak Girişim (Equity Joint Venture)

3.9.7.1.1. Sözleşmeli Ortak Girişim (Contractual Joint Venture)

İki ya da daha fazla özel işletmenin (veya özel işletme ile kamu işletmesinin) uzun dönem kariyla birlikte yatırım maliyetini de paylaştığı tipik bir ortaklık anlaşmasıdır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

Bu tip joint venture belirli bir süreyi kapsayan projeler için oluşturulup proje tamamlandığında son bulmaktadır. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 210)

3.9.7.1.2. Adil Paylaşımli Ortak Girişim (Equity Joint Venture)

Adil paylaşımli joint venture ise birden fazla organizasyonun sahip olduğu bir işletmedir. İki ya da daha fazla özel işletme veya bir özel bir de kamu işletmesi tarafından bağlı işletme gibi kurulan genellikle ayrı bir işletmedir. Her ortağın, bağlı işletmede sahip olduğu pay ile orantılı olarak kar ve zararı paylaştığı hisse senedi bulunmaktadır. (Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 210)

Günümüzde ekonomik ya da politik nedenlerle hayli yaygın olarak başvurulan ortak mülkiyetli yatırım ve iş kurma, bir dış ülkede yerel işletmeye ortak olarak katılma, yerel işletmenin esas işletmeden hisse alması veya yepyeni bir firma oluşturma gibi şekillerde gerçekleşebilir. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.7.2. Ortak Girişimi Etkileyen Çevresel Etmenler

Çokuluslu işletmelerin joint venture kararı verirken önemle üzerinde durması gereken konuların başında gidilecek ülkenin çevre etmenlerinin analiz edilmesi gerekmektedir. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

Söz konusu çevre etmenlerinden özellikle ekonomik, politik ve sosyo-kültürel etmenlerin analizi alınacak kararda etkili rol oynamaktadır. Bu etmenlerin yarattığı etki özellikle joint venture uygulanmasında ve yönetiminde önemli olabilmektedir.

3.9.7.3. Ortak Girişime Gidilmesinin Temel Amaçları

Çokuluslu işletme açısından joint venture anlaşmasıyla hedeflenen amaçlar mahalli ülke hükümeti ve mahalli ortak açısından bazı farklılıklar göstermektedir.

3.9.7.3.1. Çokuluslu İşletme Açısından Temel Amaçlar

Çokuluslu işletmeler joint venture anlaşmasına gitmekle bazı temel amaçları gerçekleştirmeyi ister. Söz konusu amaçlar; (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

- Yeni potansiyel olarak karlı pazarlara girmek,
- Artan ekonomik riski yeni iş ortağıyla paylaşmak,
- Mahalli talepleri karşılamak ve kamulaştırma riskini azaltmak,
- Mahalli hükümetlerle iyi ilişkiler içinde bulunmak,
- Örgütsel beceriyi birlikte kullanarak sinerjik faydalar sağlamaktır.

Çokuluslu işletmeler açısından bakıldığında Ortak Girişim anlaşmaları (pazara diğer giriş yolları engellendiği durumlarda) sadece pazarlara girmek için kullanılan bir fırsat olmayıp aynı zamanda yabancı faaliyetler ile ilgili bazı ekonomik ve politik risklerin de azaltılmasında etkili olabilmektedir. Söz konusu bu riskler değişik faktörlere bağlı olabilmektedir. Bu faktörler arasında: İstikrarsız yerel hükümetler, para birimlerindeki dalgalanmalar, ev sahibi ülkede iletişim ve taşıma şartlarında sürekli olarak karşılaşılan zorluklardır.

Tüm bunların yanı sıra, ev sahibi ülkelerin yabancı işletmelerin faaliyetleri için getirdiği sınırlamalar yerel ortak ile yapılan joint venture anlaşmaları ile en az düzeyde hissedebilmektedir. Örneğin, IBM şirketi, Brezilya'da lider durumda bulunan Gardau Grubu çelik şirketiyle ortak yatırım anlaşmasına giderek başarılı bir şekilde Brezilya veri işleme pazarına (data – processing market) girmeyi başarmıştır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.7.3.2. Mahalli Ortak Açısından Temel Amaçlar

Joint venture anlaşmalarında konuya mahalli ortağın amaçları açısından bakıldığında, mahalli ortağın satın alması veya geliştirmesi son derece güç olan teknolojileri joint venture anlaşması sayesinde elde etmeyi amaçladığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkeleri joint venture anlaşmasına götüren en önemli belki de tek sebep teknolojik açıdan üstün olan ülkeler ile yapılacak joint venture anlaşmalarıyla teknoloji transferini gerçekleştirmektir.

Bunun yanı sıra mahalli ortak teknoloji transferi yanında, yabancı ortağın iyi tanınmış isim ve tescilli markaya sahip ürünleri kullanma fırsatını da yakalayabilecektir. Tüm bunların yanı sıra joint venture anlaşması sonucu üretilen ürünler sadece iç piyasada tüketilmekle kalmayacak aynı zamanda ihracat yapılmak suretiyle döviz kazancı da sağlayacaktır. (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

3.9.7.3.3. Mahalli Hükümet Açısından Temel Amaçlar

Konuya mahalli ülke hükümetinin amaçları açısından bakıldığında başlıca amaçlarının: (Fırat ve Mortaş, Erişim: 17.08.2009)

- İstihdamı arttırmak,
- İthal ikamesi yaratmak,
- Döviz tasarrufu sağlamak,
- Teknoloji transferini gerçekleştirmek,
- Yabancı sermaye kontrolünü sağlamak olduğu görülmektedir.

Mahalli ülke hükümetince bu amaçlardan bazıları açık bir şekilde belirtilmediği halde bazıları yerel kanun ve düzenlemelerde açıkça belirtilmiştir.

Joint Venture anlaşmasıyla çokuluslu işletme, mahalli ortak ve mahalli ülke hükümetinin hedeflediği amaçlar Şekil 1’de gösterilmiştir:

Şekil 1: Joint Venture Anlaşmasından Beklenen Amaçlar

COKULUSLU İŞLETME

- Kar
- Büyüme
- Yeni Pazarlar
- Sinerjik Faydalar
- Milli Talebi Karşılama

MAHALLİ İŞLETME

- Çeşitlendirme
- Teknoloji Transferi
- İsim ve Tescilli Marka Elde Etmek
- İç ve Dış Pazarlarda Büyüme

**ÇATIŞMALARIN
AZALTILMASI
VE
İŞBİRLİĞİ**

MAHALLİ HÜKÜMET

- İstihdam
- İthal İkamesi
- Döviz Tasarrufu
- Yabancı Kontrolünü Azaltmak

(Kaynak: Özalp, Haşit ve Şakar, 1993: 213)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR FİNANSAL YÖNETİM TEKNİĞİ OLARAK ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ

4.1. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE YÖNETİM

Ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların yönetim ve organizasyon sorunları nispeten kolay ve daha basittir. Ancak ihracat girişiminde bulunan firma, saptadığı pazarlama planlamasını ve pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek için uluslararası pazarlamanın ekonomik, siyasi, coğrafi, kültürel, yasal vb. çoklu çevresel sorunlar bileşenini çözümlmek zorundadır. Örneğin, III. Dünya Ülkelerinde yatırım yapacak bir çokuluslu işletmenin göz önünde bulundurması gereken özellikler; (Budak, 1996: 71)

- Genel ekonomik yapı,
- Hükümetin para ve maliye politikası,
- Ekonomik durum; döngüsel dalgalanmalar, büyüme, enflasyon,
- Üretim faktörleri; toprak, sermaye ve emek,
- Pazar büyüklüğü,
- Sosyal sabit sermayenin yoğunluğu; sermaye, taşımacılık, iletişim vb,
- Uluslararası ilişkiler; ödemeler dengesi, kambiyo vs.dir.

Yönetimin ilk görevi politika oluşturmaktır. Çokuluslu işletme açısından politika saptamanın ilk adımı, uluslararası alana açılmaya veya uluslararası faaliyette bulunmaya karar vermektir. Böylece dış ülkelerde yatırım yapma kararı, yerli ve yabancı pazarlar hakkındaki beklenti, şirketin temel gereksinimi veya onun çeşitli pazarlardaki pazar payını arttırması ve genel büyüme performansı tarafından saptanmaktadır. (Budak, 1996: 71)

Bir çokuluslu işletme yöneticisi, ülke dışında karlı faaliyette bulunma olasılığı ile birlikte riski de göz önünde bulundurmak durumundadır. Ülke dışındaki pazarlar, firma açısından büyük fırsatlar yaratabilir. (Budak, 1996: 71)

Daha önce de belirtildiği gibi, ülke dışındaki riskler çok büyüktür. Çokuluslu işletmelere ait kuruluşların devletleştirilmesi veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgili pek çok durum vardır. Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatların artmasına koşut olarak riskler de artmaktadır.

Bilindiği gibi yönetim teknikleri evrenseldir. Ancak çokuluslu işletmeler açısından durumu farklı kılan, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki koşulların farklı olmasıdır. Yönetim tekniklerinin uygulanmasında farklılık yaratan nedenler, dünya üzerindeki tüketicilerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ülkelerin dinleri, inançları, dilleri, işgücünün eğitim ve düşünce yapıları, sosyal ve politik yapıları farklıdır. Bu farklılıklar çokuluslu işletme yönetimini değişik şekillerde etkilenmektedir. Ayrıca uluslararası ilişkilerdeki değişimler, kota sınırlamaları, politik, ekonomik ve sosyal hareketler işletmenin uluslararası faaliyetlerini etkilemektedir. (Budak, 1996: 71 -72)

Çokuluslu işletmeler politikalarını saptadıktan sonra, hangi bölgelerde faaliyet göstereceğine karar vermelidir. Ülke dışı olarak gelişmiş mi, yoksa az gelişmiş ülkeler mi tercih konusu olacaktır, buna karar verilmelidir.

Bunların dışında, iletişim, denetim, personel seçimi ve geliştirilmesi önemlidir. Çokuluslu işletmelerin yönetimi, uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken ülke dışı faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için yönetici seçimi ile ilgili politikaları saptamak zorundadır. Bu konuda başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir:

- Etnosentrizm (Ana ülke kökenli)
- Polisentriзм (Yabancı ülke kökenli)
- Geosentrizm (Dünya kökenli)

Etnosentrik durum, geniş çapta ülke dışı faaliyet gösteren herhangi bir ülke işletmesinde görülür. Etnosentrik kavramının en temel noktası, uygulanan politikaya göre, kilit noktalar için dünyanın her tarafında ana ülke personelinin alınması ve yerleştirilmesidir. (Budak, 1996: 72)

Polisentrik işletmeciler, üst yöneticilerin deneyim ve eğilimiyle yabancıların kolayca anlaşamaması varsayımına dayanmaktadır. "Yerel halk kendisi için en iyi olanı bilir" zihniyeti hakimdir. Böylece, işletmenin yabancı ülkede olan kısmı mümkün olduğunca yerel özelliğe sahip olacaktır.

Geosentrizmde yöneticiler üstünlüğü maliyetle eşitlememektedir. Politik ve hukuki sınırlarla işletmenin, dünyanın herhangi bir bölgesindeki sorunlarını çözmek için milliyete bakmaksızın en iyi elemanı aramaktadır. Geosentrizmin nihai amacı, hem işletme merkezine, hem de yan kuruluşlara dünya çapında bir yaklaşım yapmaktır. Böylece, işletmenin yan kuruluşları ne bir uydu ve ne de bağımsız birer kuruluştur. Geosentrizm, işletme merkezi ile yan kuruluşlar arasında işbirlikçi çabaları gerektirir. Uluslararası yönetim kurulu, yan kuruluşların başkanlarından oluşur. Geosentrizm, yan kuruluş yöneticileri için, yalnızca ülke çıkarlarını değil, aynı zamanda dünya çapında işletme amaçlarını da ön plana alanları güdüleyecek bir ödüllendirme sistemine gereksinim duymaktadır. Çokuluslu işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinde daha çok geosentrik olması önerilmektedir. (Budak, 1996: 72)

Genel bir değerlendirme yapıldığında, uzun dönemde etnosentrizmin külfetinin ağır olduğu ortaya çıkmaktadır. Etnosentrizmin giderleri, başarısız planlama, etkin olmayan geri bildirim, yan kuruluşlardaki iyi personelin gitmesi, yeniliklerin az olması ve iyi bir organizasyon kurmadaki başarısızlıktır. Etnosentrizmde riskler politik olmakta ve yerel değişikliklere uyum gerçekleşmemektedir. (Budak, 1996: 72 -73)

Polisentrizmin giderleri ise, ürünlerin yerel kullanıma bırakılması ve ana ülke deneyiminin verimsiz kullanımınıdır. Riskler, global gelişme sırasında yerel adetlere ve genel gelişme giderlerine ağırlık verilmesini içermektedir. (Budak, 1996: 73)

Geosentrizm giderleri, iletişim ve gezi giderleri, karar vermede harcanan zaman, uluslararası işletme merkezi bürokrasiden oluşmaktadır. Riskler ise, kuvvet dağılımının çok yaygın olması, personel sorunu ve uluslararası yöneticilerin yer değiştirmesidir. Sonuçlar ise, daha güçlü bir işletmenin doğması, daha kaliteli mal ve

hizmet üretimi, en iyi kaynakların dünya çapında kullanılması, yerel işletme yönetiminin gelişmesi, dünya düzeyindeki amaçların ilişkilendirilmesi ve daha fazla kârdır. Geosentrik işletme, dünya kökenli yeterli bir insan arzına sahip olmaya dayanır. İşletmenin bir yöneticiye gereksinim duyduğu yere yerleşmek, aile için uyum ve ayarlamaları gerekli kılar. Yöneticiler için yeni dinler öğrenmek, kültürel üstünlük duygularını ve ulusal gururunu yenmek güç, ancak gereklidir.

Tüm dünyada faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler, ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerde başarı sağlayabilmek için yeterli bir kadro oluşturmak zorundadır. Özellikle büyümenin getirdiği sorunlarla karşılaşan çokuluslu işletmeler yönetimin her alanında nitelik yönünden birbirinden farklı sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. (Budak, 1996: 73)

4.2. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE FİNANSAL YÖNETİM

Finansman fonksiyonu ve bu kapsamda düşünülen finansal yönetim şu şekilde tanımlanabilmektedir.

- İşletmelerin yatırım ve faaliyet dönemlerinde gerekli olan kısa, orta ve uzun süreli fonları en uygun koşullarda ve miktarda tedarik etmeleri;
- Bu fonları işletmenin faaliyetlerini sürekli kılmada etkin olarak kullanmaları ve bu amaçlara yönelik kararları almalarıdır. (Usta, 2008: 21)

Finans yönetimi, sermaye kaynaklarını tür ve miktar bakımından işletmenin finansal ihtiyaçlarına uyarlayarak, etkin kullanımı için gerekli bütün kararları kapsamaktadır. Bu kararlar kapsamında, finans yönetimi dört amacı ön planda tutmak zorundadır. Bu amaçlar şöyle sıralanabilir: (Usta, 2008: 21)

- Uygun finansal yapıyı oluşturmak,
- Özsermayenin güvenliğini korumak,
- Yeterli bir kar ve karlılık sağlamak,
- İşletmenin likiditesini korumak.

4.2.1. Finans Yöneticisinin Fonksiyonları

Yakın bir geçmişe kadar finans yöneticisinin başlıca görev ve sorumluluğu, firmanın gereksinme duyduğu fonları zamanında sağlama ve dönen varlıkların yönetimi olarak düşünülürdü. Temel amaç firmanın piyasa değerinin başka bir deyişle firmanın sahiplerinin servetlerinin en yüksek düzeye yükseltilmesi şeklinde belirlendiğine göre, finans yöneticisinin kar ile riski en uygun biçimde dengeleyerek firmanın piyasa değerini maksimize edebilmek için başlıca üç fonksiyonu yerine getirmesi gerekir. Bunlar; planlama, varlıkların yönetimi veya yatırım kararlarının alınması, firmanın gereksinim duyduğu fonların sağlanmasıdır. (Akgüç, 1998: 9)

Finans yöneticisinin, planlama fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getirebilmesi ve firma ile ilgili sağlıklı yatırım kararları alabilmesi için, firmanın geçmiş dönemlerde almış olduğu sonuçları analiz etmesi, analiz sonuçlarını yorumlaması, değerlendirmesi de gereklidir. Ayrıca finans yöneticisi; alınan kararların, hazırlanan planların uygulanmasını sağlamak ve uygulama sonuçlarının, alınan kararlara ve plan hedeflerine uygun olup olmadığını da denetlemek durumundadır. Bunun dışında, firmanın başka bir firma ile birleşmesi veya ona katılması ya da bir firmayı satın alması, firmanın yeniden organizasyonu, firmanın tasfiyesi gibi özel ve sık yinelenmesi söz konusu olmayan hallerde kararlara katılmak ve bu durumlarda gerekli değerlemeleri yapmak da finans yöneticisinin görevleri arasında bulunmaktadır. (Akgüç, 1998: 9)

Finansman politikası genellikle pazarlama, üretim ve diğer bölümlerin faaliyetlerini etkilediğinden, sözü edilen işlevlerin yerine getirilmesine ve karar alma sürecine, diğer bölüm yöneticilerinin de değişik ölçülerde katılmaları gerekir. Bu belirtilen tüm görevlerin, tek bir kişi, tek bir finans yöneticisi tarafından yerine getirileceği düşünülmemelidir. (Akgüç, 1998: 9)

İşletmenin hedeflerine etkin biçimde ulaşabilmesi için planlama ve kontrole olan ihtiyacın artması, finans yöneticisinin görev ve sorumluluklarını genişleterek, onu firmanın yönetiminde kilit konuma geçirmiştir. Finans yöneticisi bir işletmenin

fon ihtiyacını planlayan, gereken fonu uygun koşullarda sağlayan kişidir. Finans yöneticisinin görevleri şöyle sıralanabilir: (Usta, 2008: 22)

- Finansal analiz ve kontrol,
- Finansal planlama,
- Varlık yönetimi;
 - Dönen varlıkların yönetimi,
 - Duran varlıkların yönetimi.
- İhtiyaç duyulan fonların sağlanması Özel sorunların doğurduğu finansal problemlere çözüm getirmez. (Akgüç, 1998: 10)

Finans yöneticisinin rolü, çalıştığı ortamdaki değişikliklere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu değişiklikler şöyle özetlenebilir: (Usta, 2008: 23)

- İşletmelerin büyümesi,
- Ürün ve pazarın gelişmesi,
- Fon ihtiyacının artması,
- Ekonominin büyümesi,
- Ticari ilişkilerin yoğunlaşması,
- Sürekli olarak artan işletme sermayesi ihtiyacı,
- Fonların optimum kullanılması gereği.

4.2.1.1. Finansal Analiz ve Kontrol

Firmanın geçmiş dönemlerine ait verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması, finans yöneticisinin sağlıklı kararlar alabilmesi ve planlama fonksiyonunu gereği gibi yerine getirebilmesi için zorunlu ön koşullardır. Bu nedenle finans yöneticisinin analiz ve kontrol tekniklerinin bilmesi ve analiz yapabilecek nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekir. (Akgüç, 1998: 10)

4.2.1.2. Finansal Planlama

Finansal planlama, finans yöneticisinin temel, belki de en meydan okuyucu ve iddialı işlevidir. Finansal planlama, için firmanın amaç ve hedeflerinin, uzun

sürelî planlarının belirli olması gerekir. Finans yöneticisi, firmanın uzun süreli amaçlarının saptanması sürecine katılarak, firmanın gelecekteki faaliyetleri hakkındaki geniş bir görüşe sahip olur. Finans yöneticisi, ancak bu bilgilerin ışığı altında ve çerçevesinde, firmanın uzun ve kısa süreli finansman gereksinmesini tahmin edebilir. (Akgüç, 1998: 10)

Nakit ve yatırım bütçelerinin hazırlanması, proforma bilanço, proforma gelir ve proforma fon akış tablolarının düzenlenmesi; finans yöneticisinin, finansal planlamaya ilişkin görevleri arasındadır. Finans yöneticisi, bütçeleme tekniklerini bilmek ve uygulamak durumundadır. Sözü edilen bütçeler, firmanın satış, üretim ve ar-ge gibi diğer fonksiyonel alanlarına ait bütçeleriyle aralarında organik bağ kurularak, karşılıklı bilgi alışverişine dayanılarak hazırlanır.

Geleceğin belirsizliği karşısında hazırlanan bütçe ve planlara esneklik verilmesi ve değişik koşullara göre farklı finansman seçeneklerinin ve çözüm yollarının getirilmesi gerekir. Bütçe ve planların esneklikten yoksun olması halinde, bütçe ve planların hazırlanması sırasında öngörülme-yen olayların ortaya çıkışı, söz konusu bütçelerin bir yana bırakılmasına, bu konuda çabaların boşa gitmesine neden olabilir. (Akgüç, 1998: 10)

4.2.1.3. Varlık Yönetimi

Günümüzde finans fonksiyonu arasında yatırım kararları, daha açık bir deyişle kaynakların kullanımı, kaynakların çeşitli varlıklara yaratılması, kaynak sağlanmasından daha büyük öneme sahip bulunmaktadır.

Finans yöneticisi, ister dönen ister duran varlıklara ayrılınsın, yatırılan her liranın alternatif maliyeti olduğunu göz önünde tutarak, kaynak kullanımında, firmanın piyasa değerini en yüksek düzeye çıkaracak şekilde, karlılıkla üstlenilen riski bağdaştırmalıdır. Eğer firmanın piyasa değerini yükseltecekse, gerektiğinde karlılıktan fedakarlık yaparak iş riskini azaltmalıdır. (Akgüç, 1998: 11)

4.2.1.4. Kaynak (Fon) Sağlanması

Planlanan para çıkışlarının para girişlerini aştığı ve açığın para mevcudu ile karşılanamadığı durumlarda, finans yöneticisi, firmanın gereksinme duyduğu fonların zamanın da sağlamak görev ve sorumluluğu altındadır. Finans yöneticisi, firmanın gereksinimine en uygun, firmanın amaçları açısından en iyi sonuçları verecek bir kaynak yapısını sağlamak işlevini üstlenmiştir. Firmanın sermaye yapısı ile ilgili kararlar, firma için optimal sermaye yapısının saptanması, çeşitli finansman kaynakları arasında en elverişli olan veya olanların seçilmesi, finans yöneticisinin, fon sağlama başlığı altında topladığımız görevleri arasındadır. (Akgüç, 1998: 12)

4.2.1.5. İşletmelerin Karşılaştığı Özel Sorunlar ve Çözüm Yolları

İşletmenin başka bir işletmeyi satın alması, işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi, işletmenin tamamı veya bir bölümünün satılması, işletmenin mali yönden yeniden organizasyonu, konkordato önerilerinin kabulü veya konkordato önerilmesi, kapalı bir aile şirketinin halka açılması, işletmenin tasfiyesi, işletmenin ömrü boyunca dönemsel (periyodik) olarak karşılaştığı sorunlar değildir. Finans yöneticisi belirtilen sorunlarla ilgili kararların alınmasında önemli rol oynadığı gibi, söz konusu sorunların gerektiği (işletmenin ya da, hisse senetlerinin değerlendirilme gibi) değerlemelerin yapılması da finans yöneticisinin işlevleri arasındadır. (Akgüç, 1998: 12)

Finans yöneticisi, faaliyetlerini yürütürken, görevlerini yerine getirirken, bankalar, firmaya kredi verenler, birikim sahipleri, kamu kuruluşları, sermaye piyasasındaki aracılar, firmanın müşterileri, firmanın ortakları gibi firma dışındaki kişi ve kurumların da tepki ve isteklerini göz önünde tutmak durumundadır. Finansman kararlarında, firmanın iç yönetiminin gerekleriyle, firma dışı kişi ve kuruluşların istek ve görüşleri bağdaştırılmaya çalışılmalıdır. Bununla beraber finans yöneticisinin, finansmana ilişkin kararlar alırken, iç yönetimin gereklerine öncelik tanınmasını da olağan karşılamak gerekir. (Akgüç, 1998: 12)

Finans yöneticisinin belirtilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmesi için, muhasebe kuram ve uygulamasını, grup davranış ve psikolojisini, ekonomi teorisini iyi bilmesi gerekir. Finansmanla bu sayılan bilim veya disiplinler arasında yakın bir ilişki mevcut bulunmaktadır. (Akgüç, 1998: 12)

4.2.2. Finansal Yönetimi Etkileyen Etmenler

Finansman yöneticisi vereceği kararlarda birçok değişkeni hesaba katmak, bu değişkenlerin kararlar üzerinde yansıyacak etkilerini ölçmek zorundadır. Nitekim işletme içi ve işletme dışı etmenlerden bir kısmı kontrol edilebilirken, bir kısmı da kontrol dışında kalmaktadır. Bu nedenle, finansal kararları etkileyen etmenlerin bilinmesinde ve analiz edilmesinde yarar bulunmaktadır. (Usta, 1999: 5)

4.2.2.1. İşletme İçi Etmenler

İşletme yapısına ilişkin etmenlerdir. Dolayısıyla kontrol edilebilir özellikleri nedeniyle, gerek görüldüğünde değiştirilmeleri olasıdır. Bu etmenler: (Usta, 1999: 5)

4.2.2.1.1. İşletmenin Niteliği

İşletme niteliğinden anlaşılan, işletmelerin sermaye ihtiyaç miktarını belirleyen yapısal özellikleridir. Bazı işletmeler başardıkları fonksiyonlar gereği çok sermayeye ihtiyaç duyarlar. Örneğin endüstri işletmeleri gibi. Buna karşılık, bazı işletmelerin kapital ihtiyaçları daha azdır. Örneğin; hizmet ve ticaret işletmeleri gibi. Diğer taraftan endüstri işletmelerinin ve ulaştırma işletmelerinin duran varlıklar ihtiyaçları çok büyük olduğu halde, ticaret işletmelerinin dönen varlıklar ihtiyaçları fazladır. Bu farklılıkların, tedarik edilecek sermaye türü ve finansman planlaması üzerine derin etkileri olacağı şüphesizdir. (Usta, 1999: 5)

4.2.2.1.2. İşletmenin Büyüklüğü

İşletmenin büyüklüğü, onların büyük, orta veya küçük olmasını ifade eder. İşletme büyüklüğü bir işletmenin finansmanında büyük rol oynar. Çünkü büyük bir işletme genelde daha elverişli koşullarla finansman sağlayabilir, fon tedarik olanakları daha geniştir, finansal durumları daha iyidir. Fakat bu taktirde finansal denetim zorlaşabilir. Küçük işletmelerde ise, sermaye tedariki elverişsiz koşullarda yapılır. Finansal yapıları istikrarları değildir. Fakat finansal denetim daha kolaydır. (Usta, 1999: 5)

4.2.2.1.3. İşletmenin Hukuki Yapısı

Hukuki yapı, işletmelerin finansmanına etki eden esaslı bir faktördür. İşletmelerin hukuki yapıları birbirinden çok farklı olduğuna göre finansman şeklide hukuki yapıya göre çok değişik olur. Örneğin bir kamu ekonomik teşebbüsünün finansal yapısı, bireysel işletmeden çok farklıdır. Aynı şekilde bir anonim şirketin finansmanı bir kolektif şirketten daha değişiktir. (Usta, 1999: 6)

4.2.2.1.4. Kar Dağıtım Politikası

İşletmelerin elde ettiği karı dağıtmak ya da dağıtmamak konusundaki temel politikaları, finans kararlarını etkiler. Çünkü işletme yöneticileri, karın işletmede bırakılmasıyla daha fazla yarar sağlamayacaklarsa, karı işletmede tutmak rasyonel olmayacaktır. Böylece kar dağıtımını gerçekleştirecek, fon ihtiyacı ise büyük olasılıkla, yabancı kaynaklarla karşılanacaktır. (Usta, 1999: 6)

4.2.2.1.5. Sermaye Maliyeti

Birden fazla yatırım seçeneğiyle karşı karşıya olan yönetici, kar oranı en yüksek yatırımı tercih etmek durumundadır. İster iç, isterse dış kaynak ağırlıklı sermaye oluşumuna gitsin, belli bir maliyete katlanmak zorundadır. Sermaye

maliyetini bulmak için, sermayeyi oluşturan unsurların ağırlıklı ortalama maliyetini hesaplamak gerekmektedir. (Usta, 1999: 6)

4.2.2.1.5.1. İç Kaynakların Maliyeti

Elde edilen karın dağıtılmayarak, özsermayenin bir parçası olarak alıkonulmasıyla özkaynak sağlanır. Bunlar, kar payının dağıtılmasıyla hisse sahiplerinin gelirlerinden oluşan azalma ve işletme ihtiyaçları için ayrılmış olan karşılıkları başka bir yatırımda kullanmaktan doğan alternatif maliyettir. Aynı zamanda en önemli iç finansman kaynağı olan hisse senedi çıkarmanın maliyeti, özsermaye maliyeti olarak tanımlanır. (Usta, 1999: 6)

4.2.2.1.5.2. Dış Kaynakların Maliyeti

Dış kaynaklarla finansmanın işletmeye maliyeti iki yönlü olarak incelenebilir. Bu maliyetlerden biri, ödeme gücü olmadığından elden kaçıracağı ödeme kolaylıklarının maliyeti, diğeri ise ödeme gücü sağlamak için tedarik edilen kredilerin yüklediği maliyet olacaktır. (Usta, 1999: 6)

4.2.2.2. İşletme Dışı Etmenler

Dış kaynak ağırlıklı bir sermaye yapısını tercih etmiş olan kuruluşlar, yüksek faiz oranlarından dolayı, yüksek maliyetli kredi kullanmak durumunda kalacaklardır.

İşletmelerin makro nitelikteki sorunları çözüme kavuşturmaları için ellerindeki fonları daha verimli bir şekilde kullanmaları zorunlu olmaktadır. Fonların verimli kullanımı ise, etkin bir finans fonksiyonunun temel görevidir.

Pazarların genişlemesiyle, aynı türde malı birden çok işletmenin üretmesi, ulaşım ve iletişimin hızlanması dolayısıyla rekabetin artması, işletmenin kar marjını daraltmıştır. Bu da işletmelerin alacakları kararlarda, özellikle işletme dışı faktörlerin etkisi konusunda çok dikkatli olmalarını zorunlu kılmıştır. (Usta, 1999: 7)

4.3. ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE NAKİT YÖNETİMİ

Çokuluslu işletmelerin nakit yönetimi amaçları, ulusal işletmelerin amaçlarıyla aynıdır. Bu amaçlar, alacakların tahsilatının hızlandırılması, borçların ödeme süresinin uzatılması, işletmenin fazla nakit bulunduran bölümlerinden, nakde ihtiyacı olan bölümlerine nakit transferi yapması, geçici nakit dengelerinden en yüksek getiri elde etmede, ulusal işletmelerle aynı süreçleri izlemektedir, ancak çokuluslu işletmeler aradaki uzaklıkların çok büyük olması nedeniyle bunlar arasındaki fon transferinde elektronik fon transferinin (EFT) önemi artmaktadır. (Tükenmez ve diğerleri, 1999: 640)

Uluslararası nakit yönetimi, değişik ülkelerdeki bankacılık uygulamaları ve vergi kanunları nedeniyle karmaşık hale gelmektedir. Bunun yanında, her ülkenin nakit akışlarına ilişkin uyguladığı hükümet politikaları, döviz oranlarındaki dalgalanmalarla ilgili riskler, çokuluslu işletmelerdeki nakit yönetiminin önemini arttırmaktadır. (Tükenmez ve diğerleri, 1999: 640)

Bu zorlukların yanında çokuluslu işletmeler iyi bir nakit yönetimi ile oldukça başarılı sonuçlar alabilmektedirler. Çünkü uluslararası düzeyde çalışan işletmelerin kısa vadeli fonlarını çok çeşitli şekillerde yatırma ve gelir elde etme olanağı bulunmaktadır. Buna karşılık ulusal işletmelerin bu faaliyetleri lokal para piyasaları ile sınırlı kalmaktadır. (Tükenmez ve diğerleri, 1999: 640)

4.3.1. Nakit Bulundurma Nedenleri

Nakit kavramı, para ve vadesiz mevduat anlamında kullanılmaktadır. Nakit yönetimi, nakit fazlası ve açıklarına meydan vermeden, işletmede bulundurulması gereken optimum para tutarını amaçlamaktadır. Nakit yönetimi, belli bir dönemdeki ödeme ve tahsilatlar arasındaki dengeyi zamansal açıdan da kurmaya çalışır. O halde işletmenin kasasında bulundurma zorunda olduğu ortalama nakit tutarından ziyade ödemelere göre değişen bir para tutarı önem kazanmaktadır. Özellikle enflasyonist çevre koşullarında bu durum daha da önem kazanmaktadır. (Berk, 1999: 17)

İşletmelerin kasa ya da bankalar hesabında nakit bulundurmalarının nedenleri farklıdır. Söz konusu nedenler: (Berk, 1999: 17)

- İşlem (Transaction) nedeni,
- Önlem (Precautionary) nedeni ve
- Spekülasyon (Speculation) nedeni, olarak sıralanmaktadır.

4.3.1.1. İşlem (Transaction) Nedeniyle Nakit Bulundurma

Firmaların günlük normal faaliyetlerinin gerektirdiği gereksinimleri karşılamak amacıyla, para bulundurmalarını ifade etmektedir. Söz konusu faaliyetlere örnek olarak satıcılara olan borçların ödenmesi, vergi ödenmesi, alınan kredilerin, vadesi gelen anapara taksitlerinin ya da faizlerin ödenmesi, kar payının parasal olarak dağıtılması, çalışanlara ücret ödenmesi ve sigorta giderlerinin ödenmesi verilebilir. Kasa mevcutları, zaman ve tutar açısından finansal gereksinimleri karşılamak durumundadır. (Berk, 1999: 17)

İşletmelerde nakit yönetiminin iki yönü vardır. Birinci yön, nakit çıkışlarıyla, ikinci yön ise, nakit girişleriyle ilgilidir. Nakit çıkışlarıyla anlatılmak istenen, işletmenin normal faaliyetlerinin gerektirdiği harcamalardır. Örneğin, hammadde, yarı mamul ve mamul madde alımlarıyla ilgili ödemeler, vergi taksitleri, işçi ücretleri ve benzeri harcamalar, nakit çıkışlarını oluşturmaktadır. Mal ve hizmet alışlarındaki vade, satışlarda müşterilere tanınan vadeden uzunsa, nakit gereksinimi azalır. (Ceylan, 2001: 245)

Nakit yönetiminin ikinci yönü, nakit girişleridir. İşletmelerin nakit girişleri, satış politikaları tarafından belirlenir. Çünkü nakit girişlerinin en önemli kısmını, peşin satışlar ve vadeli satışlardan doğan alacakların tahsili oluşturur. Alacakların tahsil süresi kısaltılabilirse, nakit gereksinimi azalır. (Ceylan, 2001: 245)

4.3.1.2. Önlem (Precautionary) Nedeniyle Nakit Bulundurma

İşletmelerin beklenmeyen gelişmeler karşısında hazırlıklı olmak amacıyla para bulundurmalarıdır. Gelecekteki ödeme akımlarının belirsizliği, mevsimlik ya da konjonktürel dalgalanmalara karşı bir savunma mekanizması olarak ekonomik kasalarında para tutarlar. İşletmelerin karşılaşılabileceği olağanüstü olaylara örnek olarak su baskını, deprem, grev, ulaşım güçlükleri, hammaddelerde beklenmeyen fiyat artışları, büyük tutarlara varan zarar, hasar ve ceza ödemeleri, yurt dışına satılan mal bedelinin transfer edilememesi, teknolojik gerilemeler verilebilir. Pazarın ve ekonomik koşulların belirsizliği arttığı ölçüde bu amaçla tutulan para tutarının da artacağı belirtilmelidir. (Berk, 1999: 17 – 18)

4.3.1.3. Spekülasyon (Speculation) Nedeniyle Nakit Bulundurma

Spekülasyon nedeni ile de işletmeler giderek artan tutarda para bulundurmaktadır. Gelecekteki karlı yatırım fırsatlarından yararlanmak için tutulan paralar, diğer iki motivde olduğu gibi savunma amacı ile olmayıp atılgıncı bir düşünce ile bulundurulur. Özellikle riskli yatırımlara yöneltilen alanlara örnek olarak, borsada menkul kıymet alımı, arsa ya da gayrimenkul alımı, fiyat artışı beklenen mal ya da hammaddenin stoklanması verilebilir. Bununla birlikte, özel kişilere oranla firmalarda spekülatif amaçla tutulan likiditenin daha önemsiz olduğunu da belirtmek gerekir. (Berk, 1999: 17 – 18)

Nakit yönetiminin amacı, gelecekteki gereksinimleri karşılayacak, işletme karlılığını olumlu etkileyecek bir para yönetimidir. Finansal yönetici, ne zaman yatırımlar için aşırı fon bulundurmak ve ne zaman borçlanmaya başvurulması gerektiğini, planlamak zorundadır. Bununla birlikte kasada para bulundurulmasını belirleyen faktörler şöyle özetlenebilir: (Berk, 1999: 17 – 18)

- İşletmenin nakit yönetim politikası,
- Cari likidite durumu,
- İşletme yönetiminin likidite ve risk konusundaki tercihleri,

- Borç ödenim tablosu (borçların vade yapısı),
- İşletmenin borçlanma yeteneği ve
- Kısa ve uzun dönemdeki tahmini nakit akımları

Finansal yönetici, her şeyden önce yatırılacak fonların tutarını ve bu fonların ne kadar süre ile bağlanabileceğini bilmelidir. Malların üretimi, stoklanması, satılan mal bedelinin tahsili uzun zaman aldığından, sermaye likit hale gelmeden önce günler ya da haftalarca bağlı kalmaktadır. Bağlı kalış süresi arttıkça çalışma sermayesi gereksinmesi de artmaktadır. (Berk, 1999: 17 – 18)

4.3.2. Nakit Bulundurmanın Faydaları

Hangi temel hedefe yönelik olursa olsun, işletmelerin nakit bulundurmalarının uygulamada birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir; (Usta, 2008: 177 – 178)

- Gündelik ödemelerin aksatılmadan yapılması,
- Gelecekteki belli ödemelerin zamanında yapılması,
- Beklenmeyen olayların gerçekleşmesi durumunda finansal bakımdan güçlü olunması,
- Beklenmedik, olağan dışı nakit ödemelerinin yapılabilmesi,
- Kredi veren kuruluşlarla (özellikle bankalarla) iyi ilişkilerin kurulması,
- Özellikle peşin alışlardaki iskontolardan yararlanılması,
- Karlı yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi.

4.3.3. Nakit Bulundurmanın Maliyeti

Nakit bulundurmanın sağlayacağı bu faydalara karşılık, likit fon bulundurmanın işletmeye bir maliyet yükleyeceği kuşkusuzdur. İşletmede tutulan nakitin maliyeti üç noktada yoğunlaşır: (Usta, 2008: 178)

- Birincisi, işletmede bulundurulan her nakitin bir fırsat maliyeti vardır. Çünkü elde tutulan likit değerlerin, karlı yatırımlara yönlendirilmesi

olanağı ortadan kalkmakta, bunun bedeli olası kardan vazgeçerek ödenmektedir.

- İkincisi, işletmede bulundurulan nakit miktarı ile aynı miktardaki kısa vadeli borçlar ödemeleri devre dışı bırakılmaktadır. Böylece ödenecek faizlerden tasarruf etme olanağı ortadan kalkmış olmaktadır.
- Üçüncüsü, büyük ölçüde nakit bulduran işletmelerin sermaye piyasası ile olan ilişkilerinde kopukluklar ortaya çıkmaktadır. Bu kopukluğun bedeli ise, ihtiyaç anında sermaye piyasasından fon tedarikinin zorlaşması ve tedarik edilen fonun maliyetinin yüksek olmasıdır.

4.3.4. Bulundurulacak Nakit Tutarını Belirleyen Etmenler

Firmaların ellerinde bulduracakları optimum para tutarı hakkında bir karara varabilmek için, para tutma ihtiyacını etkileyen faktörlere kısaca değinmekte yarar vardır. Bu etmenler, endüstri kolundan endüstri koluna hatta aynı endüstri kolunda firmalardan firmaya farklar gösterebilir. Söz konusu etmenlerin bir bölümü tamamen firma yönetiminin kontrolü dışında olduğu veya bu etmenler üzerinde firma yönetiminin kontrol olanakları sınırlı bulunduğu halde, diğer bazı faktörler, firma içi niteliğindedir. Daha açık bir deyişle; yöneticilerin bazı kararları, tercihleri, firmanın para akışını dolayısıyla firmanın para tutma gereksinmesini etkiler.

Firmanın para tutma gereksinimini belirleyen başlıca etmenler şunlardır:

(Akgüç, 1998: 234 – 237)

- Firmanın geleceğe ilişkin para akış tahmini,
- Firma faaliyetinin niteliği, para giriş çıkışları arasında zaman uyumu,
- Firmanın alım ve satış koşulları,
- Alacakların devir hızı,
- Stok miktarı ve stok devir hızı,
- Firmanın kredi sağlama kapasitesi,
- Ödenmiş sermaye miktarı,
- Borçları konsolide edebilme olanağı,
- Firmanın borçlarının süre yapısı,

- Yakın gelecekte büyük ödemeler yapma olasılığı,
- Beklenmedik olağanüstü hallerle karşılaşma olasılığı,
- Yabancı para ile borç tutarı,
- Beklenen para girişlerinin gerçekleşme olasılığı,
- Firmanın dönemselsel ve mevsimlik hareketlerden etkilenmesi,
- Endüstri kolundaki rekabettir.

4.3.5. Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Nakit Yönetimi

Çokuluslu işletmelerde uluslararası nakit yönetimi iki temel fonksiyona ayrılabilir: Birincisi nakit akımlarının optimizasyonu, ikincisi ise fazla nakitlerin likiditesi yüksek yatırımlara yönlendirilmesidir. Uluslararası perspektiften değerlendirildiğinde, uluslararası nakit yönetiminin, nakit transferine ilişkin yasal düzenlemelerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesinden ve döviz kurlarındaki dalgalanmaların uluslararası nakit transferinin değerini doğrudan etkilenmesinden dolayı oldukça karmaşık olduğu söylenebilir. (Doğukanlı ve Vural, 2004: 2)

Uluslararası nakit yönetimi, nakit bütçesi dönemi boyunca nakit çıkışlarını karşılayabilmek için işlem güdüsü ile tutulan fonların ve ihtiyat güdüsüyle yatırım yapılan fonların yönetimini de içine alır. İhtiyat nakit dengesine, firmanın işlem güdüsü ile tutması gereken fon tutarını eksik tahmin ettiği zaman ihtiyaç duyulmaktadır. İyi bir nakit yönetimi, ayrıca fazla fonların en yüksek getiriye sağlayacak şekilde değerlendirilmesi ve geçici nakit sıkıntısı olduğu dönemlerde minimum oranla borçlanmayı da kapsamalıdır. (Doğukanlı ve Vural, 2004: 2 – 3)

Uluslararası firmalar etkin bir nakit yönetimi için bağlı kuruluşların nakit akışlarını bütün olarak izlemek, daha fazla sayıda döviz kuru ile ilgilenmek, dövizler ile ilgili işlem maliyetlerini dikkate almak durumundadır. Uluslararası firmalar hem dövizle konu olan işlem sayısını hem de işlem hacmini azaltacak nakit yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Çokuluslu işletmeler bununla birlikte nakit fonksiyonunun ana firmada mı merkezileştirileceği, yoksa merkezileştirilmeyip, her

bir bağılı kuruluş bünyesinde ayrı ayrı mı yürütüleceği konusunda da karar vermek zorundadır. (Doğukanlı ve Vural, 2004: 2 – 3)

Çokuluslu bir firmanın nakit yönetiminin amacı yurt içi faaliyet gösteren firmalardan farklı değildir: Nakit tahsilindeki dalgalanmaları ve geri dönmeyen alacakları minimum kılmak, aşırı nakit bulundurmaktan kaçınmak ve nakit hesaplardan sağlanan kazancı maksimum kılmak. Fakat uluslararası nakit yöntemi çeşitli ülkelerdeki bankacılık sistemi uygulamaları ve vergi uygulamalarının farklılığı nedeniyle daha karmaşıktır. Çokuluslu işletmeler her ülkeden sermaye çıkışı ile ilgili değişen hükümet sınırlamalarını izlemek, kur dalgalanmalarına bağlı riski yönetmek zorundadırlar. Bu şirketler mesafe söz konusunda olmadan dünyanın her tarafında para talep ederler. Ancak uygulamada kur değişimi ve EFT sistemi konularında entegrasyon eksikliği sorunu ile karşılaşmaktadırlar. (Berk, 1999, 430)

Uluslararası nakit yönetiminin komple yapısına rağmen çokuluslu işletmeler nakit yönetimi konusunda ulusal faaliyet gösterenlere oranla daha avantajlıdırlar. Ayrıca çokuluslu işletmelerin nakit düzeyi ülke boyutları geniş, zamansal boyutu daha büyük ve dalgalanma daha fazladır. Çokuluslu işletmeler EFT, posta kutusu sistemi, nakit toplama bankacılığı gibi işlemleri daha yaygın olarak kullanırlar. Ayrıca çokuluslu işletmelere özgü nakit yönetim uygulamaları da gelişmiştir.

Çokuluslu işletmeler, çeşitli ülkelerde bağılı kuruluşların tahsil merkezi gibi örgütlenmektedirler. Üretim firmaları hammadde, ara malı ya da tamamlanmış malı bağılı kuruluşlardan alırlarsa firmalar arası önemli bir nakit akışı olmaktadır. Farklı ülkelerde yer almaları nedeniyle nakit transfer gideri toplam tutarın %1'ini dahi bulmaz. Ödeme ağı sayesinde çapraz ödemeler netleştirilmekte ve masraflar minimum kılınmaktadır. Ayrıca ödeme ağı sayesinde zaman ve giderlerden tasarruf sağlanmaktadır. Ancak bazı ülkeler söz konusu ödemeler ağına sınırlama getirmekte, bazıları izin vermezken, bazı ülkelerde her işlemde sonra kontrol etmektedirler. Ülkeler arasında fon transferi ile ilgili sınırlama yoksa çokuluslu işletmeler nakdi bir ülkede veya bir birimde merkezleştirirler. Birimlerin her birinin kendi adına nakdi yönetmesine oranla merkezi bir nakit havuzu ihtiyaçlara daha iyi karşılık verir.

İşletme faaliyetini etkileyen olağandışı olaylar işletmelerde nakit ihtiyacını etkilemektedir. Bir merkezden yönetim, işletmelerin ihtiyaç motivisi ile tuttıkları parayı en aza indirir. Çokuluslu işletmeler nakit bulundurmada merkezi olarak emniyet likidite ve karlılık açısından uygun bir yeri seçmelidir. Bu da para ve sermaye pazarı gelişmiş menkul kıymetler yatırımının kolayca ve uygun koşullarda gerçekleştirilebildiği ülke olmalı çokuluslu işletmelerin merkez olarak likidite maliyetlerinin düşük ve vergi ödemelerinin minimum olduğu, vergi cenneti olarak adlandırılan merkezlerdeki şubeleri aracılığı ile fonlamayı gerçekleştirdiğinde belirtilmelidir. (Berk, 1999, 430 – 431)

Başarılı bir ödeme ağı ve fonlama merkezi, raporlamayı etkin olarak gerçekleştirmeli ve bağlı şubelerin nakit ihtiyacını iyi tahmin etmelidir. Bu sayede genel merkezin işi kolaylaşır, bir birimin fon ihtiyacı olduğunda diğer birimin atıl likiditesi tarafından fonlanır. Böylece finansman maliyeti minimum kılınır. Özellikle çeşitli ülkelerdeki bankalar arasında EFT transferinin kolayca gerçekleştiği etkin enformasyon sistemi, maliyetlerle ilgili veri toplama, bilgisayar donanım ve yazılımının gelişmiş olduğu ve işlem personelinin kolayca bulunduğu Avrupa ülkelerinde merkezi fonlama ve ödemeler ağı etkin olarak uygulanmaktadır. (Berk, 1999, 431)

4.3.5.1. Merkezi Nakit Yönetimi Kavram ve Teknikleri

Çeşitli yabancı paralar üzerinden gelir ve giderleri bulunan, söz gelimi ihracatçı veya çokuluslu bir işletme açısından, merkezi nakit yönetimi oldukça önem taşıyan bir konudur. Uluslararası nakit giriş ve çıkışlarının tek merkezden yönetilmesiyle fon maliyetlerinin azaltılmasına ve döviz risklerinin önlenmesine çalışabilir.

Merkezi nakit yönetiminin yöntemleri ise şunlardır:

4.3.5.1.1. Netleştirme (Netting)

İşletmenin, çeşitli birimlerinin farklı paralar üzerinden alacaklı ve borçlu işlemlere sahip olduğu bir durumu ele alalım. Diyelim ki çokuluslu bir Japon şirketinin, Almanya ve Fransa'daki şubeleri söz konusu olsun. Birinin dolarla kısa süreli bir alacağı, diğerinin de yine bu para üzerinden bir borcu bulunsun. Eğer her birim veya bağlı şirket, kur riskine karşı vadeli piyasada korunma sağlayıcı işlem yaparsa, ayrı ayrı masrafa girmiş olur. (Seyidoğlu, 1997: 440)

Oysa merkezi nakit yönetimi çerçevesinde, birinin alacağı ile diğerinin borcu eşleştirilebilir ya da netleştirme yapılabilir. Eğer kısa vadeli alacaklarla borçlar tam olarak birbirini karşılıyorsa ayrıca bir riskten korunma işlemine gerek kalmaz. Dolayısıyla işlem giderlerinden tümüyle tasarruf sağlanır. Eğer netleştirme sonunda bir bakiye kalmışsa yalnız o kısım için yeni bir işlem yapılabilir ve yine giderlerde bir düşüş elde edilmiş olur. Kısacası, bu yöntem kısa süreli eksik ve fazla pozisyonları denkleştirerek kur riskine karşı güvence sağlamanın maliyetini azaltmayı amaçlamaktadır. (Seyidoğlu, 1997: 440)

Ödemeler ağı sisteminin arkasındaki fikir çok basittir. Üyeler arasındaki ödemeler geriye ve ileriye gider; oysaki sadece kar edilen miktar transfer olmuştur. Örneğin çokuluslu şirketin Alman şubesi sırasıyla İtalyan üyesine 1 milyon \$, Alman birime 2 milyon \$ değerinde mal satsın. Nakit akışlarını birleştirdiğimizde 3 milyon \$ eder. Bununla birlikte Alman birim İtalyan üyeye sadece 1 milyon \$ havale etmeye gerek duyar. Bu iki yönlü kar etme maddi değer taşır, ancak şubeler birbirleri için geri ve ileri satışı gerçekleştirirlerse bu maddi kazanç oluşur. (Shapiro, 2003: 646)

Her netleştirme planı için merkezileşmiş bir kontrol noktası gereklidir. Bunun sebebi belirli zaman aralıklarında katılımcı her üyenin şirket içi hesaplarına detaylı bilgilerin kayıt edilmesi ve fonların tahsil edilebilmesidir. Netleştirme merkezi kontrol noktasıdır ve ticaret işlemlerinde minimum döviz kontrolü olan yerlerde kurulmuş bağlı bir şirkettir. (Shapiro, 2003: 647)

4.3.5.1.2. Hızlandırma ve Geciktirme (Leading and Lagging)

Farklı paralar üzerinden borçlu ve alacaklı işlemleri olan firmalar, ilerdeki yabancı nakit girişleri ile yabancı nakit çıkışlarını aynı tarihe rastlatacak biçimde düzenlemeye gidebilirler. Bunun için karşılıklı anlaşmalarla alacak veya borçların öne alınmasına veya ertelenmesine çalışır. (Seyidoğlu, 1997: 440)

Diyelim ki Türk firması Firm-TR'in 10 Temmuz tarihinde, İngiliz şirketi Firm-UK'e 1000 pound ödemesi gerekmektedir. Daha sonra İngiliz firması Türk firmasına bir mal siparişı vermiş olsun. O taktirde, Firm-TR borçluya alacağını aynı tarihe getirmek üzere İngiliz firmasıyla anlaşmak ister. Böylece Türk firmasının ödeme tarihi ertelenerek veya İngiliz firmasının ödemeleri öne alınarak aynı tarihte denkleştirme sağlanırsa, kur riski de önlenmiş olur. Örnekte ödemeler karşı tarafın parasıyla yapılacağından yalnız Türk firması bir kur riski ile karşı karşıyadır. Oysa bir üçüncü ülkenin parası kullanılırsa (Amerikan Doları gibi), o taktirde karşı taraf içinde bir risk söz konusu olur; dolayısıyla o da böyle bir zaman ayarlamasına daha istekli davranır. Kısacası, çok yakın ilişkisi bulunmayan firmalar arasında ödemeleri öne alma veya geciktirme yoluyla netleştirme olanağı tarafların karşılıklı arzusuna bağlıdır. Ama örneğin, geleneksel bir ilişki içinde bulunan firmalar veya bir çokuluslu işletmenin arasında bu tür düzenlemeler her hangi bir sorun yaratmaz.

Firmalar, uluslararası ödemeleri hızlandırmak veya geciktirmek yoluyla vergi yükümlüklerinden belirli bir süre kaçınabilirler. Bu, bir tür vergi ertelemesi niteliğindedir. O bakımdan hükümetler de konuyla yakından ilgilidirler ve yasalarla ödemelerin süresini düzenlemeyi (vergi kredisinin süresini sınırlandırmayı) amaçlar.

Ödemeleri öne alma veya geciktirme yöntemi, vergileri geciktirmesi yanında, spekülasyon düşüncesiyle açık pozisyon yaratma gibi amaçlara da hizmet edebilir. Örneğin, nakit yöneticileri değeri yükseleceği beklenen paralarla ödemeleri geciktirmek ve değer yitirmesi beklenen paralarla ödemeleri erkene almakla gerçekte spekülatif bir davranış içine girmiş olurlar. (Seyidoğlu, 1997: 440 – 441)

4.3.5.1.3. Yabancı Paraların Çeşitlendirilmesi

Borç ve alacakların çeşitli paralara bağlanarak bir borç ve alacaklar portfolyosu oluşturmak kur riskini azaltıcı etki yapar. Büyük sayılarda daima genel bir güvence vardır. Bazı paraların değerindeki artış, diğerlerinin değerlerindeki düşüşle dengelendiği ölçüde, borç ve alacak portfolyosunun değeri istikrarlı olur. Kullanılan para sayısı arttırıldıkça değişmeler de azalır. (Seyidoğlu, 1997: 441)

4.3.5.1.4. Nakit Akımlarını Bir Yerde Toplama (Pooling)

Özellikle çokuluslu işletmeler için söz konusu olabilecek bir yöntemdir. Burada, yalnızca nakit akımlarının bir merkezden yönetilmesi değil, aynı zamanda belirli bir yerdeki hesapta tutulması da söz konusudur. Hatta bazıları fonları tek bir hesapta toplayıp dağıtmak üzere, bu amaç için ayrı bir şirket içi birim bile oluşturabilirler. (Seyidoğlu, 1997: 442)

Merkezde toplama sisteminde her şube, yalnızca işlem amacıyla, gerekli olan ölçüde, yerel nakit fonları tutar. Bu minimum düzeyin üzerindeki likit fonlarla önlem ve spekülasyon amacına yönelik fonlar, merkezdeki hesaba aktarılır. Merkezde toplama yöntemi, böylece likidite ihtiyacına azaltarak, yatırıma daha fazla kaynak arttırılmasına olanak sağlar. Sonuç olarakta firmanın gelirlerinin artmasına ve faiz ödemelerinin azalmasına katkıda bulunur. Yöntem ayrıca, merkezde uzman elemanlar çalıştırmaya olanak vermesi ve kur riskinin bir yerden yönetilmesi gibi üstünlüklere sahiptir. (Seyidoğlu, 1997: 442)

4.3.5.1.5. Ödemelerin Tahsili

Uluslararası nakit yönetiminin önemli bir yönü, sınır – ötesi ödemelerin hızlandırılmasıdır. Örneğin ithalatçının mal bedelini ödemesi ile bunun ihracatçı tarafından kullanılabilir duruma arasında bazen uzunca bir zaman geçebilir. Aynı durumun örneklerine çokuluslu bir işletmenin değişik ülkelerde faaliyet gösteren şubeleri arasındaki ödemelerde de rastlanabilir. Oysa kurlarda görülen ani ve şiddetli

dalgalanmalar, yüksek faiz oranları ve mali piyasalara zaman zaman uygulanan kredi kısıtlamaları, ödemelerin tahsilindeki gecikmeleri daha riskli ve masraflı duruma getirebilir. O bakımdan işletmeler günümüzde, uluslararası alacakların tahsili konusu ile yakından ilgilenmeye başlamışlardır. (Seyidoğlu, 1997: 442)

Alacaklarını olabildiğince hızlı biçimde nakde dönüştürebilen firmalar, nakit fonlarını arttırabilir, ödünç alma ihtiyacını azaltabilir, böylece de daha yüksek bir yatırım kazancı sağlayabilir veya faiz ödemelerinden tasarruf edebilirler.

Uluslararası ödemelerde fonları kullanabilme süresinin kısaltılması önce seçilecek ödeme yöntemiyle ilgili. Fonlara hızlı biçimde ulaşabilmek üzere alacaklının bu konuda borçlu tarafa talimat vermesi gerekir. Çek veya poliçeyle ödeme durumlarında, doğal bir gecikme söz konusudur. Telgraf ve telefon havaleleri ise süreyi kısaltır. Bankalar arasında bireysel olarak yürütülen haberleşme kanalları da çok hızlı bir biçimde işlemektedir. O nedenle, bankalar arasında haberleşme ve fon akımlarını hızlandırmak ve standartlaştırmak üzere kısaca SWIFT diye adlandırılan bilgisayar ağı kurulmuştur. Bugün Kuzey Amerika'dan Batı Avrupa ve Uzak Doğu'ya kadar yaygın bir alan içinde binden fazla ülke, swift'in oluşturduğu bu iletişim ağının üyesidir. Swift, ödeme mesajlarının formatlarını standart hale getirmekte, böylece anlaşma açısından doğabilecek karışıklıkları önlemekte ve dünyanın dört bir yöresine ışık hızıyla fon göndermesine olanak sağlamaktadır. (Seyidoğlu, 1997: 443)

Çokuluslu işletmeler geleneksel olarak müşterilerinin çek ve bono ile ödemelerindeki gecikmeleri önlemek üzere belirli yörelerde tahsilat merkezleri (mobilization points) oluştururlar. Örneğin, bir Amerikan şirketinin, Avrupa'daki müşterilerine ödemelerini İsviçre'deki bir banka şubesine gönderme talimatı vermesi gibi. Bunun için ayrıca yerel bir ülkede bir posta kutusu (lock box) tutulması gibi yöntemlerde uygulanmaktadır. Görevlendirilen banka, bu adreslere postalanan çekleri devralır ve derhal işleme sokar. Bugün çokuluslu işletmelerin çeşitli ülkelerdeki şubeleri ve bankalarıyla olan ilişkileri bilgisayar ağıyla bütünleştirilmiştir. Dolayısıyla mali yöneticiler dünyanın neresinde olursa olsunlar,

yapılan bir ödemedan anında haberdar olmakta, şirketin net nakit durumunu izleyebilmekte ya da fonları bir şubeden diğerine aktarabilmektedirler. (Seyidoğlu, 1997: 443)

4.3.5.1.6. Politik Riskler, Vergiler ve Giderler

Yabancı ülkede alacaklı hesaba sahip olan firma, eğer aynı ülkeye daha sonra bir ödemede bulunacaksa işlem giderlerinden tasarruf sağlamak amacıyla fonları o ülkede tutabilir. Kuşkusuz, bu durum faiz oranının da karşılaştırılmasını gerektirir. Fonları dışarıda tutma kararı için, uğranılacak faiz kaybının daha sonra ortaya çıkacak işlem giderleri tutarından daha küçük olması gerekir.

Ancak bu analizde fonları yabancı ülkede tutmanın politik bakımdan riskli olmadığı var sayılır. Oysa bazen hükümetler yabancılara ait fonların ülkeden çıkışı üzerine kısıtlamalar koyabilir. Bu durum, yabancılara ait fonların "dondurulması" diye bilinir. Kısacası, yurt dışında fon bulundurmanın politik riskleri vardır. Az gelişmiş ülkelerde bu risklerin daha yüksek olduğu bilinen bir gerçektir. Ayrıca özellikle borçlu ve alacaklı şirketlerin ülkeler arasındaki siyasal ilişkilerin bozulduğu dönemlerde risk daha artar. (Seyidoğlu, 1997: 443)

4.3.5.2. Çokuluslu İşletmelerde Nakit Yönetim Tekniği Olarak Transfer Fiyatlandırması

Çokuluslu işletmelerin dünya ticaretinde öneminin artmasıyla birlikte bu kavram daha çok kullanılır hale gelmiştir. Genel olarak transfer fiyatlandırması, bir işletmenin gelir – gider veya kar paylaşımı açısından bağlantılı olduğu, kar paylaşımı açısından aynı çıkar birliğine dahil olan ana şirket ve bağlı şirketlerde ya da yönetimi ve denetimi açısından hakim durumda olduğu şirket, iştirak veya şubeleriyle, karşılıklı olarak mal ve hizmet sunumunda uygulanan fiyatlamadır. (Saraçoğlu ve Kaya, 2006: 150)

4.3.5.2.1. Transfer Fiyatlandırması Kavramı ve Tanımı

Mal ve hizmetlerin alışı veya satışı çokuluslu işletmelerin farklı ülkelerdeki şubeleri arasında gerçekleşiyorsa bu durumda uygulanacak fiyatlar uluslararası transfer fiyatlandırması başlığı altında değerlendirilmektedir. Aynı ülkede grup içi şirketler arasında gerçekleşen işlemler sadece o ülkenin vergi gelirlerini ilgilendirirken, uluslararası düzeyde yapılan mal ve hizmet satışlarının fiyatlandırması birden fazla ülkenin milli gelirini ve vergi gelirini etkilemektedir. (Nazalı, 2007: 116)

Transfer fiyatlandırmasında aynı grup bünyesinde, ayrı kişilikleri olan, bir merkezden diğer bir merkeze transfer edilen ürünler için, aralarında geçerli bir iç fiyat (transfer fiyatı) belirlenir. Transfer fiyatlandırmasını en basit anlamında şu örnekle açıklamak mümkündür. General Motors Inc. kapsamındaki Chevrolet departmanına, Buick’lerde kullanılmak üzere hazırlanan motorlar için aralarında geçerli bir fiyat ödenirse, belirlenecek bu fiyat transfer fiyatı olacaktır. (Koyuncu, 2005: 366)

4.3.5.2.2. Transfer Fiyatlandırmasında İşletme Karını Etkileyen Etmenler

Çokuluslu işletmeler durumunda ise yöneticiler genellikle birbiriyle çelişen faktörlerin etkisi altında bulunurlar. Fonları bir merkezde toplama, düşük vergili ülkelerdeki şubelere yönelme, tarife ve kotalardan kaçınma, yönetsel bağımsızlık ve değerlendirme bunlardan bazılarıdır. Kısacası sorunun temelinde, şirketin dünya çapındaki faaliyetlerinden sağlanan gelirlerin maksimuma ulaştırılması ile şubelerin yer aldıkları ülke hükümetlerinin çıkarları arasındaki çelişkiler yatmaktadır. O nedendir ki çokuluslu işletmelerle ev sahibi ülkeler arasında çıkar çatışmalarından kaynaklanan sürtüşmelere pek sık rastlanır. (Seyidoğlu, 2003: 459)

Firma içi fiyatları belirlemede yöneticilerin yararlanabileceği en önemli gösterge kuşkusuz ki benzer mal ve hizmetlerin piyasadaki fiyatlarıdır. Yönetimin belirleyeceği fiyatlar çoğunlukla dikey bütünleşmiş firmanın şubeleri arasında alınıp

satılan malların fiyatlarıdır. Bazen bu tür ara malların piyasa fiyatları hiç bulunmayabilir. Bulunsa da bu fiyatlar her zaman rekabetçi fiyatlar olmayabilir. Çünkü çoğu kez mallar tam rekabetçi değil monopolcü veya monopolcü rekabet piyasalarında işlem görürler. (Seyidoğlu, 2003: 460)

Böyle olunca, gösterge olarak piyasa kullanılsa da belirlenecek fiyat yine gerçekçi bir nitelik taşımayacaktır. İşte bu gibi nedenlerle, firma içi fiyatlandırmada objektif bir kıstas bulmak güçtür. O bakımdan yöneticiler transfer fiyatlandırmasında firma karını arttırmaya yönelik şu gibi faktörlerin etkisi altında hareket ederler:

4.3.5.2.2.1. Fonları Bir Yerde Toplama

Transfer fiyatlandırması yöntemi, çokuluslu işletmenin şubeleri arasındaki nakit fonlarını, diğer yerlerden aktarıp bir merkezde toplama aracı olarak kullanılabilir (fund positioning effect). Örneğin ana merkez, fonları bir yabancı ülkedeki bağlı kuruluştan kendisine doğru kaydırmak isterse, o ülkedeki şubesine sattığı mallara yüksek, ondan satın aldığı mallara düşük fiyatlar uygular. Böylece fonlar ana merkezde birikmiş olur. (Seyidoğlu, 2003: 460)

Transfer fiyatlandırması şubelerle ana merkez arasında olduğu gibi, şubeler arasındaki fon aktarımında da bir araç olarak kullanılabilir. Çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren şubelerin ara mal veya yedek parçalarla, çeşitli hizmetleri birbirinden sağlamaları ana şirket yönetimine bu fırsatı yaratır. (Seyidoğlu, 2003: 460)

4.3.5.2.2.2. Gelir Vergisi Etkisi

Çokuluslu firma transfer fiyatlandırması kanalıyla kurumlar vergisi yüksek olan şubedeki karları, bu vergilerin düşük olduğu başka bir ülkedeki şubeye aktarılabilir. Kazançların bu şekilde ülkeler arasındaki dağılımının değiştirilmesi, şirketin bir bütün olarak vergi sonrası karlarını arttırırken ilgili ülkelerin vergi gelirlerini de etkiler. Vergi makamlarının, transfer fiyatlandırması yoluyla ülkeden

vergi kaçırıldığını belirlemeleri durumunda ise yasal yollara başvurulur. (Seyidoğlu, 2003: 460)

4.3.5.2.2.3. Gümrük Tarifeleri ve Kotalar

Transfer fiyatlandırması ev sahibi ülkenin koyduğu gümrük tarifeleri ve kotaların etkisinden kaçınmak için de kullanılabilir. Örneğin, tarifelerin değer üzerinden alındığı durumlarda, diğer şubelerden veya ana merkezden ithal edilen parçaların fiyatları düşük tutularak ödenecek vergi miktarı azaltılabilir. Kuşkusuz bu, aynı zamanda yabancı sermaye şirketine, yerli firmalar karşısında haksız bir rekabet üstünlüğünün sağlanması demektir. Ancak gümrük idareleri, bazı durumlarda alınacak vergileri hesaplarırken, ithal malların fiyatlarını kendi listelerine göre belirlemektedirler. (Seyidoğlu, 2003: 461)

İthalat kotaları durumunda da benzer uygulamalara başvurulabilir. Ev sahibi ülkenin kotaları değer üzerinden koyduğu durumlarda çokuluslu şirket yapay olarak düşük fiyat belirleyerek ithalat hacmini izin verilenin üzerinde arttırmayı amaçlayabilir. (Seyidoğlu, 2003: 461)

4.3.5.2.2.4. Beklenen Kur Değişmelerinden Yararlanma

Çokuluslu işletmeler transfer fiyatlandırmasını, kurlarda beklenen değişmenin zararlarından korunma ve bundan yararlanmada bir araç olarak da kullanabilirler. Bu durum özellikle sabit kur sisteminde ve kambiyo denetimi uygulamalarında söz konusu olmaktadır. Bu koşullar altında, örneğin bir ülke parasının devalüe edileceği ve diğer ülke parasının revalüe edileceği beklenmekte olsun. Eğer fonlar, devalüasyon yapması beklenen ülkeden çıkartılabilir veya revalüasyon yapması beklenen ülkede toplanabilirse, bundan önemli spekülatif kazançlar sağlanabilir. Ama kambiyo kontrolünün uygulanmakta olması, ülke dışına resmi yollardan fon çıkartılmasına olanak vermez. Çünkü sermaye ihtiyacı yasal engellere tabidir. (Seyidoğlu, 2003: 461)

Çokuluslu işletmeler böyle bir durumdan yararlanmada salt yurt içi firmalara oranla daha avantajlı bir konumdadırlar. Transfer fiyatlandırması ile fonları zayıf para ülkedeki şubeden sağlam paralı ülkedeki şubeye doğru aktarabilirler. Beklenen değişikliklerin gerçekleşmesi durumunda da büyük kazançlar sağlar. Geçmişte sabit kur sisteminin yaşandığı dönemlerde, uluslararası döviz piyasalarındaki karışıklıklar karşısında çokuluslu işletmeler fonları kitleler halinde bir ülkeden diğerine kolayca aktararak büyük spekülasyon kazançları elde etmişlerdir. (Seyidoğlu, 2003: 461)

4.3.5.2.2.5. Yabancı Paralarla Kar Dalgalanmalarının Giderilmesi

Karlardaki büyük dalgalanmalar şirketin pay sahiplerini endişeye sürükleyebilir. Yabancı ülkenin yerel parası ile karlardaki dalgalanmalar karşısında, pay sahiplerinin endişelerini gidermek üzere transfer fiyatlandırmasından yararlanılabilir. Bunun için, ilgili yabancı şubelere dağıtılan mal ve hizmetlerin fiyatları ayarlanarak yüksek karlar düşük veya düşük karlar yüksek gösterilebilir ve istikrarlı görünüm sağlayabilir. (Seyidoğlu, 2003: 461)

4.3.5.2.2.6. Yabancı Ortak Üzerindeki Etki

Transfer fiyatlandırması ortak girişimlerde yerel ortaklarla anlaşmazlıklara yol açabilir. Çünkü yerel ortakların amacı o şubede kar maksimizasyonu sağlanması ve yerel hissedarlara en yüksek kazançların dağıtılmasıdır. (Seyidoğlu, 2003: 462)

Bu politika ise çokuluslu işletme açısından optimal politika olmayabilir. O bakımdan transfer fiyatlandırması ile fonların kendi ülkelerinden dışarıya aktarılmasına yerel ortaklar itiraz edebilirler. (Seyidoğlu, 2003: 462)

4.3.5.3. Çokuluslu İşletmeler ve Bloke Fonlar

Hükümetler özellikle yoğun döviz dar boğazına girdikleri dönemlerde ülkelerden yurt dışına fon çıkartılması olanağını sınırlandırır. Bu kısıtlamalar,

aslında yerli ve yabancı tüm ilgililere uygulanır. Ama yabancı sermaye işletmeleri bundan daha fazla etkilenir. (Seyidoğlu, 2003: 462)

Yabancılara ait olan ve hükümet kısıtlamaları dolayısıyla buldukları ülkeden dışarıya transfer edilmeyen fonlara bloke fonlar (blocked funds) veya dondurulmuş alacaklar adı verilir. Bununla birlikte, yabancı şirketlere ait fonları bloke etmenin daha yumuşak yolları da vardır. Örneğin transfer yasağı bazen yalnızca dividant miktarı, transfer zamanı, borç anaparası ve faizleri, lisans ücretleri (royalty) vs ile sınırlandırılabilir. (Seyidoğlu, 2003: 462)

Çokuluslu işletmeler fonların bloke edilmesine veya genel olarak kambiyo denetimi uygulanmasına şu gibi tepkilerde bulunabilir: (Seyidoğlu, 2003: 462)

4.3.5.3.1. Yatırım Öncesi İzlenecek Strateji

Bloke fonların yatırımdan beklenen getiriye, yerel şubede arzulanan mali yapıya ve şubeler arasındaki optimal bağlantılara olan etkisi yatırım yapılmadan önce ayrıntılı olarak incelenir. (Seyidoğlu, 2003: 462)

Şirket yönetimi, sermaye bütçelemesi analizlerinde bloke fonları hesaba katarlar. Aslında geçici olarak bloke edilen fonlar yatırımdan beklenen net bugünkü değeri ve içsel getiri oranını düşürücü etki yapar. Ama yine de beklenen getiri oranı aynı risk düzeyinde göreceli olarak yüksekse, yatırımın o ülkede yapılmasına karar verilebilir. Diğer yandan, yerel borçlanma, swap anlaşmaları ve öteki tekniklerle fonları bloke etmeye karşı önlemler alınmaya çalışılır. (Seyidoğlu, 2003: 463)

4.3.5.3.2. Faaliyet Aşamasında Fon Aktarıcı Önlemler Uygulamak

Yabancı sermaye şirketleri, faaliyet geçtikten sonra da uyguladıkları çeşitli teknikler yardımıyla transfer kısıtlamalarından kurtulabilirler. Bu amaçla uygulanabilecek bazı önlemler şunlardır: Transfer fiyatlandırması, şubelerle ilgili

ödemelerde öne alma ve geciktirme ve paravan krediler kullanma. (Seyidoğlu, 2003: 463)

4.3.5.3.2.1. Paravan Krediler Kullanma

Paravan krediler ana merkezin şubeye açacağı kredileri, doğrudan değil, bir büyük uluslararası banka kanalıyla dolaylı yoldan verilmesidir. Söz gelimi, General Motors'un Amerika'daki merkezinden Türkiye'deki şubesine açılacak kredinin bir Londra bankası kanalından sağlanması gibi. Amerika'daki merkez önce fonları Londra bankasına yatırır. O da şirketin Türkiye'deki şubesine kredi açar. Aracı olarak kullanılan banka açısından bir risk yoktur. Çünkü kredinin %100 karşılığı bankaya yatırılmıştır. Aracı banka yalnızca bir paravan rolü oynar. (Seyidoğlu, 2003: 463)

Böyle paravan bir bankaya başvurmanın yararı, çokuluslu şirketle ev sahibi ülke arasındaki siyasi bir anlaşmazlık durumunda ortaya çıkar. Çünkü paravan da olsa bağımsız bir bankanın devreye girmiş olması, kredinin geri ödenme şansını artırır. Hükümetlerin, üçüncü bir tarafa olan borçlarını ödemekten kaçınmaları daha güçtür. Bu onların kredi itibarlarını zedeleyebilir. Ayrıca, paravan kredi kullanmanın vergi yönünden de bazı avantajları olabilir. (Seyidoğlu, 2003: 463)

4.3.5.3.2.2. İlgisiz İhracatların Yaratılması

Yabancı sermaye şirketi, yoğun döviz darboğazına sürüklenen ülkenin, ihracat gelirlerinin arttırılmasına yardımcı olabilir. Bunun için kendi konusundan tamamen ilgisiz alanlarda bile ihracat olanakları yaratmayı düşünebilir. İhracatın arttırılması, döviz kaynaklarını arttırarak transferleri kolaylaştırabilir. (Seyidoğlu, 2003: 463)

Ayrıca yabancı sermaye şirketi ev sahibi ülke ile takasa da girişebilir. Örneğin ana şirket yabancı ülkeye makine ve donatım satmış olsun. Şimdi bunun karşılığında ondan diyelim ki tekstil ürünleri alır, daha sonrada bunları kendi

ülkesinde veya üçüncü piyasalarda satarak nakde dönüştürmeye çalışır. (Seyidoğlu, 2003: 463)

4.3.5.3.3. Zorunlu Yeniden Yatırım

Eğer yabancı sermaye şirketi karını ana ülkesine transfer edemiyorsa bunları yerel ülkede yeniden yatırıma (reinvest) yöneltmeyi düşünür. Ancak bu "zorunlu" (forced) veya "gönüllü olmayan" (involuntary) bir yatırım şeklidir. Firma, yine belirli risk düzeyinde yerel getirisini maksimize edecek kaynaklar araştıracaktır. (Seyidoğlu, 2003: 463)

Transfer kısıtlamalarının geçici olması durumunda, bunları yerel para piyasasına yatırabilir, örneğin bir bankada vadeli mevduat hesabında tutmak, hazine bonusu ve devlet tahvili satın almak gibi. Ya da bunlarla yerel fon talep edenlere doğrudan kredi açılabilir. (Seyidoğlu, 2003: 464)

Geri kalan seçenekte, firmanın ev sahibi ülkede bu fonları kullanarak yeni üretim tesisleri kurması mevcut tesislerini geliştirmesidir. Esasen ev sahibi ülkelerin en çok tercih ettikleri yolda budur. (Seyidoğlu, 2003: 464)

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU BİR İŞLETMEDE NAKİT YÖNETİMİNE İLİŞKİN

KURAMSAL UYGULAMA

5.1. ABC İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu uygulamada tamamen varsayımsal olarak 1850 tarihinden beri ABD’de de tüketim ürünleri alanında faaliyet gösteren ABC çokuluslu işletmesi kurgulanmıştır.

İşletme, 2008 itibariyle dünya genelinde 83 milyar dolardan fazla gelir elde etmiştir ve 80’den fazla ülkede 138.000 kişi istihdam etmektedir. 140’tan fazla ülkede yaşayan 5 milyarı aşkın kişiye popüler markalı düzinelerce tüketim ürünü satmaktadır. Birçok ABC markası kelimenin tam anlamıyla tüm dünyada herkesçe bilinen isimlerdir. İşletme bir asırdan fazla süredir dünyanın en çok reklam veren şirketi olup aynı zamanda iş dünyasında da geniş çevreler tarafından iyi yönetilen zorlu bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Sektöründe ve genelde en çok hayranlık duyulan işletmeler listesinde sürekli tepelerde yer almaktadır.

İşletmenin hikayesi önce ABD’de, daha sonra da dünya çapında, modern tüketim ekonomisinin büyümesiyle iç içedir. İşletme aynı sektördeki birkaç eşdeğeriyle ve benzeri diğer kurumlarla birlikte, insanların yaşayış biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. ABC ürünleri insanların çamaşırlarının temizliğinde, kişisel bakımlarında, temizliklerinde, yemelerinde, içmelerinde, sağlıklarının korunmasında ve küçük rahatsızlıkların tedavisinde, çocukların ve evcil hayvanların bakımında kendilerine bir günlük kullanım alanı bulmuştur. Ürünlerin düşünce safhasından üretim safhasına kadar gelişimi, seri üretim ve dağıtım sayesinde her yerde bulunabilir olmaları, reklamlar vasıtasıyla sürekli olarak tüketicileri kendilerini almaya ve kullanmaya davet etmeleri sonucunda hem iş dünyası tarihinde hem de ürün kültürü evriminde oldukça önemli yer tutmaktadır.

5.1.1. ABC İşletmesinin Gelişimi

ABC İşletmesinin kuruluşundan bugüne kadar geçen süreçte beş önemli dönemi bulunmaktadır. Bunlar; Ortaklık yılları, gelişme yılları, dışa açılma ve dinamik büyüme, küresel bir işletme ve gözler gelecekte olarak sınıflandırılabilir.

5.1.1.1. Ortaklık Yılları

1850 yılı yeni bir iş kurmak için hiç uygun bir zaman değildi, Birleşik Devletler finansal bir panik ortamının pençesindeydi ve yüzlerce banka kapanmıştı.

İşletmeyi oluşturan ortaklardan her ikisi de 1840'lı yıllarda Amerika'ya gelip yerleştiler. Ortaklardan biri mum üreticiliği yaparken diğeri ise sabun üretimi alanında çalışıyordu. Bu ikili, iki kız kardeşe evlendikleri için tanıştılar ve ortaklık kurmaya karar verdiler. Eşit paylı 7.000 dolar sermaye ile 1850 yılında resmen ortaklık anlaşması yaparak mum ve sabun üretmeye şirket olarak devam ettiler.

Marka ve logo oluşturuldu 1855'lerde ambalajlarda yer almaya başladı. 1860'lı yıllarda ise tüm ürünlerde amblem/logoları bulunmaktaydı. Bir zamanlar şirketin en önemli ürünlerinden biri olan mum, elektrik ampulünün icadı ile popülerliğini yitirmeye başladı. Şirket, 1920'lerde mum üretimini durdurdu.

Ortaklığın kurulmasından 20 yıl sonra şirketin satışları 1 milyon dolara ulaşmış bulunuyordu. Çalışan sayısı ise 80'e ulaşmıştı.

Amerikan İç Savaşı sırasında kuzey ordularının sabun ve mum ihtiyaçlarının karşılanması için bir kaç ihale kazanmışlardı. Bu ihaleler fabrikanın gece gündüz işlemesini sağlarken, askerlerin evlerine ABC ürünleriyle dönmelerinden ötürü, şirketin ününü de yaygınlaştırmış oldu.

İşletme, ithal sabunlarla aynı kalitede ama daha ucuz olan beyaz renkte bir sabun geliştirmişti. Sabununun ulusal piyasada reklamının yapılması için, ortaklar

11.000 dolar sermaye arttırdı. Böylece haftada bir kez yayınlanan dergi ve gazetelerde sabun reklamı yer almaya başladı. Reklamlarda sabunun saflığı ve suda yüzebilmesi vurgulanıyordu.

5.1.1.2. Gelişme Yılları

1890 yılına gelindiğinde, işletme 30'dan fazla farklı çeşitte sabun satıyordu. Ulusal dergilerde renkli ilanların verilmesini de kapsayan yenilikçi bir pazarlama yöntemi ile ürünlerine gelen talep devamlı artıyordu. Bu talebi karşılamak amacıyla şirket, çalışmalarını Amerika sınırları dışına, Kanada'ya taşıdı.

Araştırma laboratuvarları da üretim tesisleri kadar yoğundu. Yepyeni ürünler, birbiri ardına piyasaya sürülüyordu. Çamaşır makineleri için üretilen ilk sabun, ilk sentetik ev deterjanı ve tamamen bitkisel ilk margarin bunlardan bazılarıydı. En önemlisi, bu ürünler sadece araştırma ve geliştirme olsun diye üretilmiyordu. Her biri, tüketicilerin ihtiyaçlarının kavranmasıyla ortaya çıkmıştı ve bunu sağlayan da şirketin pazar araştırmasına yönelik öncü tavrıydı.

Pazarlamada da aynı yenilikçi yaklaşım hakimdi, radyo programlarından, tanıtım amaçlı ücretsiz ürün dağıtımına kadar birçok yeni yöntem kullanıldı.

1945 yılında 350 milyon dolarlık bir şirket olmuştu. Ürünleri ABD ve Kanada'da çok tutuluyordu; üstelik ilk denizaşırı yatırımların da temeli, İngiltere'deki Z şirketinin alınmasıyla atılmıştır.

İşletme, sabun üretimi işleminin incelenmesi ve geliştirilmesi için bir analiz laboratuvarı kurdu. Bu tesis, Amerikan tarihinin ilk ürün geliştirme laboratuvarlarından biriydi. Şirket, ABD sınırları dışındaki ilk üretim tesisini, Kanada'nın Ontario kentinde kurdu. Toplam 75 kişinin çalıştığı bu fabrikada sabun ve margarin üretiliyordu. Araştırma yöntemlerini formüle dökmek ve yeni ürünler geliştirmek için Kimyasallar Bölümü kuruldu. Şirket, aktif olarak araştırmacı istihdam etmeye başladı.

İşletmenin çalışanları ile arasındaki ilişkiyi kurumsallaştırma çabaları devam etmekteydi. Kurumsallaşma maddeleri oluşturularak, "şirketin ve çalışanlarının çıkarlarının ayrılmaz bir bütün olduğu" maddesi yayınlandı.

İşletmenin ürünlerinin toptancılar tarafından mevsimlik olarak satın alınması, üretim ihtiyaçlarının düzensizleşmesine ve bazı tesislerden işçi çıkarılmasına yol açtı. Bunun üzerine, işletme doğrudan perakendeciye satış yapacağını açıklayarak, 450 pazarlamacı istihdam etti. Bu değişiklik üretimi dengeledi, işçi çıkarmaları önledi ve bu süreç içinde perakendecilerin çalışma biçimini de değiştirmiş oldu. İşletme, ulusal radyodaki yemek programlarına sponsor oldu. Bir pazar araştırması bölümü kurularak, tüketicilerin tercihleri ve tüketim alışkanlıklarının belirlenmesi sağlandı. Bu, tarihteki ilk pazar araştırma organizasyonlarından biriydi.

5.1.1.3. Dışa Açılma ve Dinamik Büyüme

İşletme, 1946 yılında sabundan beri en önemli icadı olan deterjanını piyasaya sürdü. Piyasadaki diğer ürünlerden önemli derecede üstün olan toz deterjan kısa zamanda çok büyük bir başarı yakaladı. Bu başarı öyle büyüktü ki, işletmenin, sadece başka ürün serilerine değil, dünyanın diğer ülkelerine de hızla yayılması için gerekli finansal desteği sağladı.

Deterjanın sunulmasının ardından geçen yıllarda, şirket birçok yeni alanda da varlığını gösterdi. İlk floridli diş macunu, Amerikan Diş Hekimleri Birliği'nden daha önce görülmemiş bir destek de alarak piyasanın lideri oldu. İşletmenin kağıt özü üretme teknolojisi, tuvalet kağıdı ve kağıt havlu alanlarında da gelişmesini sağladı ve işletme, 1961 yılında tek kullanımlık bebek bezini de resmen icat etmiş oldu. İşletme, var olan markalarını da geliştirdi ve yeni yiyecek-içecek kategorilerine adım attı. Bu alandaki en büyük hamle, 1963 yılında X işletmesinin satın alınması ve çamaşır ürünleri alanındaki başarısını ilk yumuşatıcı ile pekiştirmesi oldu. Ancak en önemlisi, işletmenin gelişmekte olan uluslararası pazara yoğunlaşmasıydı. Yeni coğrafyalardaki başarısının ancak o ülke toprakları üzerinde çalışmaktan geçeceğine inanan işletme, önce Meksika'da, ardından Avrupa ve Japonya'da çalışmalara başladı.

1980 yılına gelindiğinde, dünyanın 23 ülkesinde varlığını sürdürüyordu ve satışları 1945'tekine oranla 35 kat artarak 11 milyar dolara ulaşmıştı.

5.1.1.4. Küresel Bir İşletme

İşletme 1980 yılında, 150. kuruluş yılına yaklaşırken, tarihinin en kapsamlı büyüme atılımına hazırlanıyordu. Orta Batı'da küçük bir ortaklık olarak kurulan işletme, Amerika'nın en büyük çokuluslu kuruluşlarından biri haline gelmişti. Bu önemli süreçte, iki değişim yapı taşı niteliğinde olmuştu.

Birincisi; işletme, sağlık alanında varlığını 1982 yılında ve 1985 yılında iki büyük ilaç şirketini satın alarak ortaya koydu. Kozmetik ve parfüm alanında ise 80'lerin sonunda ve 90'ların başında üç ayrı şirketi satın alarak kendisini kanıtladı. Bu yeni markalar, işletmenin küreselleşme planlarını hızlandırdı. Özellikle işletmenin uluslararası varlığını güçlenmiş oldu. Bu yeni küresel gücü kullanan işletme, dünya çapında bir ar-ge ağı oluşturarak ABD, Avrupa, Japonya ve Latin Amerika'da ar-ge üsleri kurdu. Bu yapılanma sayesinde, dünya markası haline gelen işletme piyasa liderliğini yakaladı.

5.1.1.5. Gözler Gelecekte

İşletme, 2001 yılında saç boyaları ve saç bakımı sektöründe dünya lideri olan Y şirketini satın aldı. 2003 yılında W AG'nin kontrol hisselerini alarak ve 2005 yılında G şirketiyle birleşerek devam etti. Bu birleşme, şirketin marka sayısı 17 olan milyar dolarlık marka portföyüne 5 marka daha ekledi.

İşletme bugün 80 ülkedeki 138.000 çalışanıyla 140 ülkedeki dünya tüketicilerinin yaşamlarını iyileştirme çabası içindedir. Sabun ve mum üreten küçük bir aile şirketinden çokuluslu bir dünya devine dönüşen şirketin hedefi, dünya tüketicilerine üstün kalite ve değere sahip ürünler sunmaya devam etmektir.

5.2. ABC İŞLETMESİNİN NAKİT YÖNETİMİ UYGULAMALARI

- İşletme eşit paylı 7.000 \$ sermaye ile kurulmuştur. Ortaklığın ilk yıllarında mum ve sabun üretimi yapmış, ulusal piyasada bu ürünlerin satışına ilişkin reklam çalışmaları yapmak amacıyla 11.000 \$ sermaye arttırılmıştır.
- Artan talep ve sermaye birikimi nedeniyle işletme ilk ciddi büyüme adımını atarak Kanada'da ar-ge ünitesi açmıştır.
- Denizaşırı ilk yatırımların temeli ise İngiltere'deki Z İşletmesi'nin satın alınmasıyla atılmıştır. İşletme bu dönemde ülke dışındaki fırsatları değerlendirerek karını arttırmayı hedeflemektedir.
- Ayrıca işletme teknolojik yenilikler ve ar-ge faaliyetlerinin artması nedeniyle yine İngiltere'de bir analiz laboratuvarı kurmuştur. Oluşturulan bu tesis ilk ürün geliştirme laboratuvarlarından biridir.
- ABD dışındaki ilk üretim tesisi ise ticaret engellerinin kaldırılması ile birlikte Kanada'da açılmıştır.
- ABD'de yiyecek-içecek ürünleri üreten X İşletmesi ile ilk etapta lisans anlaşması yapılmış, ilerleyen dönemde ise işletme tümüyle satın alınmıştır. Bu sayede işletme yığılım büyüme yaparak esas faaliyet konusu dışındaki ilk yatırımına imza atmıştır.
- Hızla büyüyen ve küreselleşen işletme uluslararası pazarlara yönelmeye başlamış bu amaçla önce Meksika ardından Japonya ve Avrupa'da ortak girişimler kurmuştur. Özellikle Meksika'da yapılan yatırımlarda ülke riskinden korunmak amacıyla, yerel ülkeden borçlanmaya gidilmiş ve ilk kez dış yatırım sigortası yapılmıştır.

- 80'li yıllara gelindiğinde işletme 23 ülkede faaliyette bulunmakta ve 11 milyar \$ satış gerçekleştirmekteydi. Küçük bir ortaklık olarak kurulan işletme ABD'nin en büyük çokuluslu işletmelerinden biri haline gelmiştir.
- Bu önemli süreçte 2 değişim yapı taşı niteliği oluşturmaktadır: İlaç sektöründe faaliyet gösteren D İşletmesi ve E İşletmesi yapılan hisse senedi yatırımları sonucunda satın alınmıştır. Yine, kozmetik alanında yapılan ortak girişimler işletmenin kendini kanıtlanmasında önemli rol oynamıştır.
- Bu dönemde işletme dünya çapında ar-ge ağı oluşturmuştur.
- 2000'li yıllarda Y İşletmesi satın alınmıştır, W AG'nin ise kontrol hisseleri satın alınmıştır.
- 2005 yılında ise G işletmesiyle karma birleşmeye gidilerek mevcut marka sayısı 17'den 22'ye yükseltilmiştir.
- ABC İşletmesi Türkiye'deki faaliyetlerine ise temizlik ürünlerinde M Anonim Şirketi ve kağıt ürünlerinde E Anonim Şirketi ile kurduğu ortak girişimler ile başlamıştır. Daha sonraki yıllarda M ve E Şirketleri'nin ortaklık hisselerinin tümü ABC İşletmesine geçmiş ve firma ABC Tüketim Malları Sanayi A.Ş. adını almıştır.

5.2.1. Nakit Bütçesi ve Nakit Akış Tablosunun Düzenlenmesi

ABC Tüketim Malları Sanayi A.Ş.'nin Şubat ve Mart aylarında gerçekleşen ve gelecek üç ay için planlanan satışları aşağıdaki gibidir:

Şubat	100.000 TL
Mart	120.000 TL
Nisan	160.000 TL
Mayıs	240.000 TL
Haziran	200.000 TL

- İşletme satışlarının %10'u peşin ödemeli olarak gerçekleşmekte olup; %60'ı 1 ay, %30'u ise 2 ay sonra tahsil edilmek üzere vadeye bağlanmaktadır.
- İşletmenin her ay 16.000 TL tutarında faaliyet konusu dışında elde ettiği diğer gelirleri vardır.

İşletmenin Şubat ve Mart aylarında gerçekleşen ve gelecek üç ay için planlanan mal alım tutarları ise şöyledir:

Şubat	100.000 TL
Mart	160.000 TL
Nisan	200.000 TL
Mayıs	220.000 TL
Haziran	180.000 TL

- Mal alışlarının %60'ı peşin, %30'u 1 ay, %10'u da 2 ay sonra ödenmektedir.
- Her aya ait ücret maliyeti, bir ay önceki satışların %5'i tutarında gerçekleşmektedir.
- Her ay 4.000 TL kira ödenmektedir.
- Mayıs ayında 6.000 TL tutarında kar payı dağıtımı yapılmasına karar verilmiştir.
- Nisan ayında 10.000 TL vergi ödenecektir.
- Tahakkuk eden borç faizlerinin 14.000 TL'lik kısmı Haziran ayında ödenecektir.
- Haziran ayında 8.000 TL bedelli büro malzemesinin peşin olarak satın alınması planlanmıştır.
- Nisan ayı başında işletmenin kasasında 200.000 TL nakit değer bulunmaktadır.
- Ayrıca, işletme aylık satışlarının %50'sine eşit bir miktarı minimum kasa olarak bulundurmak istemektedir.

5.2.1.1. Nakit Bütçesinin Düzenlenmesi

Yukarıdaki verilere göre işletmenin Nakit Bütçesi aşağıdaki gibi düzenlenecektir;

Tablo 9: Nakit Bütçesi

	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran
Nakit Girişleri					
Satışlar	100.000	120.000	160.000	240.000	200.000
Peşin (%10)	10.000	12.000	16.000	24.000	20.000
1 ay (%60)		60.000	72.000	96.000	144.000
2 ay (%30)			30.000	36.000	48.000
Toplam Tahsilat			118.000	156.000	212.000
Diğer Gelirler			16.000	16.000	16.000
Toplam Nakit Girişi			134.000	172.000	228.000
Nakit Çıkışları					
Mal Alışları	100.000	160.000	200.000	220.000	180.000
Peşin (%60)	60.000	96.000	120.000	132.000	108.000
1 ay (%30)		30.000	48.000	60.000	66.000
2 ay (%10)			10.000	16.000	20.000
Toplam Ödeme			178.000	208.000	194.000
Ücretler			6.000	8.000	12.000
Kira			4.000	4.000	4.000
Kar payı				6.000	
Vergi			10.000		
Borç faizi					14.000
Büro malzemesi					8.000
Toplam Nakit Çıkışı			198.000	226.000	232.000
Nakit Bütçesi					
Toplam Nakit Girişi			134.000	172.000	228.000
Toplam Nakit Çıkışı			198.000	226.000	232.000
Fark			(64.000)	(54.000)	(4.000)
D.Başlı Nakit Mevcudu			200.000	136.000	120.000
Minimum Kasa			(80.000)	(120.000)	(100.000)
Nakit Açığı / Fazlası			56.000	(38.000)	16.000

(Kaynak: <http://www.iskenderoglu.com/kaynaklar/nakit-butcesi.html>)

5.2.1.2. Nakit Akış Tablosunun Düzenlenmesi

ABC Tüketim Malları Sanayi A.Ş.'nin geçmiş dönem ve cari dönem bilançosu ile gelir tablosu bilgileri aşağıdaki gibidir:

Tablo 10: Karşılaştırmalı Bilanço

Geçmiş Dönem ve Cari Dönem Bilançoları					
	Geçmiş Dönem	Cari Dönem		Geçmiş Dönem	Cari Dönem
DÖNEN VARLIKLAR	800	1.100	KVYK	1.080	1.845
Hazır Değerler	100	300	Mali Borçlar	570	1.495
Ticari Alacaklar	700	800	Ticari Borçlar	480	300
DURAN VARLIKLAR	1.900	2.645	Vergi Karşılıkları	30	50
Demirbaşlar	2.200	3.100	ÖZ KAYNAKLAR	1.620	1.900
Birikmiş Amortismanlar	-300	-455	Sermaye	1.400	1.400
			Geçmiş Yıl Karları	220	500
VARLIKLAR TOPL.	2.700	3.745	KAYNAKLAR TOPL.	2.700	3.745

Tablo 11: Gelir Tablosu

<u>Gelir Tablosu</u>	
SATIŞLAR	2.000
SATIŞLARIN MALİYETİ	<u>-1.250</u>
BRÜT KAR	750
GENEL YÖNETİM GİD.	-168
PAZARLAMA SATIŞ VE D. GİD.	<u>-187</u>
FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KAR	395
FAİZ GİDERİ	<u>-45</u>
VERGİ ÖNCESİ KAR	350
VERGİ	<u>-50</u>
NET KAR	300

Ek Bilgiler:

- İşletmede dönem içinde herhangi bir maddi duran varlık satışı olmamıştır.
- Dönem içinde 20 TL kar payı dağıtılmıştır.
- Dönemin amortisman tutarı 155 TL'dir.

Tablo 12: Nakit Akış Tablosu

Nakit Akış Tablosu		
<u>İşletme Faaliyetlerinden Nakit Akışı</u>		195
Net kâr	300	
Nakit Hareketi Yaratmayan Giderler (Amortisman G., Karş. G.)	155	
Nakit Hariç Dönen Varlıklarda Artışlar (Alacaklar, Stoklar vb.)	-100	
Kısa Vadeli Borçlarda Azalışlar (Ticari Borçlar)	-180	
Kısa Vadeli Borçlarda Artışlar (Vergi Borcu)	20	
<u>Yatırım Faaliyetlerinden Nakit Akışı</u>		-900
Demirbaş Alımı	-900	
<u>Finansman Faaliyetlerinden Nakit Akışı</u>		905
Banka kredisi alımı	925	
Kâr dağıtımı	-20	
Dönem Net Nakit Akışı		200

(Kaynak:http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/keremsa/documents/IAS_7_Sunular.pdf)

EK: ABC İşletmesi Mali Sonuçlarının Özeti

ABC İŞLETMESİ MALİ SONUÇLARININ ÖZETİ (1929 - 2003)			
YILLAR	SATIŞLAR (Milyon \$)	KAZANÇ (Milyon \$)	KAR ORANI (%)
2003	43.377,00	5.186,00	12,00%
2002	40.238,00	4.352,00	10,80%
2001	39.244,00	2.922,00	7,40%
2000	39.951,00	3.542,00	8,90%
1999	38.125,00	3.763,00	9,90%
1998	37.154,00	3.780,00	10,20%
1997	35.764,00	3.415,00	9,50%
1996	35.284,00	3.046,00	8,60%
1995	33.482,00	2.645,00	7,90%
1994	30.385,00	2.211,00	7,30%
1993	30.433,00	-656,00	-2,20%
1992	29.362,00	1.872,00	6,40%
1991	27.026,00	1.773,00	6,60%
1990	24.081,00	1.602,00	6,70%
1989	21.398,00	1.206,00	5,60%
1988	19.336,00	1.020,00	5,30%
1987	17.000,00	327,00	1,90%
1986	15.439,00	709,00	4,60%
1985	13.553,00	635,00	4,70%
1984	12.946,00	890,00	6,90%
1983	12.452,00	866,00	7,00%
1982	11.994,00	777,00	6,50%
1981	11.416,00	593,00	5,20%
1980	10.772,00	640,00	5,90%
1979	9.329,00	575,00	6,20%
1978	8.100,00	510,00	6,30%
1977	7.284,00	460,00	6,30%
1976	6.513,00	400,00	6,10%
1975	6.082,00	332,00	5,50%
1974	4.912,00	316,00	6,40%
1973	3.907,00	302,00	7,70%
1972	3.514,00	276,00	7,90%
1971	3.178,00	238,00	7,50%
1970	2.979,00	212,00	7,10%
1969	2.708,00	187,00	6,90%
1968	2.543,00	183,00	7,20%
1967	2.439,00	174,00	7,10%

YILLAR	SATIŞLAR (Milyon \$)	KAZANÇ (Milyon \$)	KAR ORANI (%)
1966	2.243,00	149,00	6,60%
1965	2.059,00	133,00	6,50%
1964	1.914,00	131,00	6,80%
1963	1.654,00	116,00	7,00%
1962	1.619,00	109,00	6,70%
1961	1.542,00	107,00	6,90%
1960	1.442,00	98,00	6,80%
1959	1.369,00	82,00	6,00%
1958	1.295,00	73,00	5,60%
1957	1.156,00	68,00	5,90%
1956	1.038,00	59,00	5,70%
1955	966,00	57,00	5,90%
1954	911,00	52,00	5,70%
1953	850,00	42,00	4,90%
1952	818,00	42,00	5,10%
1951	861,00	51,00	5,90%
1950	633,00	61,00	9,60%
1949	697,00	29,00	4,20%
1948	724,00	65,00	9,00%
1947	534,00	47,00	8,80%
1946	310,00	21,00	6,80%
1945	343,00	20,00	5,80%
1944	326,00	19,00	5,80%
1943	302,00	21,00	7,00%
1942	271,00	21,00	7,70%
1941	220,00	28,00	12,70%
1940	205,00	29,00	14,10%
1939	211,00	25,00	11,80%
1938	209,00	15,00	7,20%
1937	219,00	27,00	12,30%
1936	170,00	17,00	10,00%
1935	148,00	19,00	12,80%
1934	108,00	14,00	13,00%
1933	94,00	11,00	11,70%
1932	128,00	18,00	14,10%
1931	176,00	23,00	13,10%
1930	192,00	22,00	11,50%
1929	193,00	19,00	9,80%

SONUÇ

21nci yüzyıla geldiğimiz bu dönem insanlık tarihi açısından benzeri görülmemiş bir değişim ve hızlı bir teknoloji hareketinin dönemi olmuştur. Bu dönemde küresel çapta ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel değerler yeniden şekillenmeye başlamıştır. Özellikle ulus devlet sisteminden daha global, sınırların kalkmaya başladığı bu yeni dönemin adı küreselleşmedir.

Bu olgu 80'li yıllardan başlayarak ivme kazanmış, günümüze kadar her geçen gün gücünü daha da arttırmıştır. Küreselleşme olgusunun ortaya çıkışı tek bir sebebe bağlanamayacak kadar çeşitlidir. Küreselleşme sürecinde çokuluslu işletmelerin uluslararası yatırımlarının dünya ekonomisi için önemi büyüktür. Çokuluslu işletmelerin ulaştıkları büyük ekonomik hacim ve faaliyet sahalarındaki çeşitlilik zorlayıcı bir etken olarak çokuluslu işletmeleri küreselleşmenin baş aktörü yapmaktadır.

Küreselleşme süreci ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların daha rahat aşılması özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha fazladır. Çokuluslu işletmeler açısından önemli olan; pazar genişleme, mal ve hizmet ile sermaye transferi daha etkili ve kolay yapılabilmektedir. Böylece çokuluslu işletmeler yabancı ülkelerde elde etmiş oldukları karları ana ülkeye kolayca getirebilmektedirler. Bu açıdan küreselleşme çokuluslu işletmeleri çetin rekabet koşullarının yaşandığı pazarlarda daha da güçlü bir konuma getirmektedir. Öyle ki son yıllarda çokuluslu işletmelerin ciroları, bazı gelişmekte olan ülkelerin milli gelirlerine yaklaşmakta ve hatta geçmektedir. Bu durum çokuluslu işletmelerin uluslararası ilişkilerde ve uluslararası arenada etkili olmasına neden olmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmeleri, yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri, karlı fırsatları değerlendirebilmeleri etkili bir nakit yönetimi ile mümkündür. Çokuluslu işletmelerin nakit yönetimi politikaları, ülke dışında faaliyette bulunmayan yerel firmaların nakit yönetimi politikalarından farklı değildir. İyi bir nakit yönetimi ulusal firmalar için zor bir yükümlülükken, bu

yükümlülük; döviz kuru riski, politik ve ülkesel riskleri de taşımak zorunda olan çokuluslu işletmeler için daha da güçleşmektedir.

Birden fazla ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler doğru ve zamanında kararlar alabilmeleri için etkili bir muhasebe organizasyonuna ihtiyaç duymaktadırlar. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın (UFRS) yürürlüğe girmesiyle muhasebe politika ve uygulamalarında yapılan uyumlaştırma veya harmonizasyon çalışmaları çokuluslu işletmelerin muhasebe organizasyonlarında rahatlamalar ve kolaylıklar sağlayacaktır.

Çokuluslu ABC İşletmesi bu çalışmaya ilişkin olarak kurgulanmış, varsayımsal olarak faaliyetleri hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Tüm dünyada müşterilerine markalaşmış ürünlerini üretmekte ve pazarlamaktadır. İşletmenin bu noktaya gelmesi 150 yılı aşkın süre içerisinde kolay olmamıştır. 1850 yılında küçük bir sabun ve mum imalatçısı olarak faaliyete başlayan işletme; dünyadaki küreselleşme sürecini takip etmiş, fırsatları iyi değerlendirmiş ve önce ABD'de sonra tüm dünya da faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır.

İşletme dünya üzerinde, gerek satın alma yoluyla gerekse ortak girişimler kurarak üretim tesislerini genişletmiş, yeni markalar yaratmıştır. Müşteri ihtiyaç ve gereksinmelerini ön planda tutarak, etkili nakit yönetimi politika ve stratejilerini izleyerek bugün dünyanın bir numaralı tüketim ürünleri üreticisi konumuna gelmiştir.

KAYNAKLAR

ACAR, Yonca. “Çokuluslu İşletmelerin Yatırım Kararlarını Etkileyen Çevresel Faktörler ve Ülke Riski”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1993.

AKGÜÇ, Öztin. **Finansal Yönetim**, Aycıol Basım Yayın, İstanbul, 1998.

AKSOY, Sevgi. “Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmeler Çerçevesinde Türkiye’de Özelleştirme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006.

ATİK, Sinan. “Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 2007.

BARANSEL, Atilla. **Uluslararası Yönetim**, İstanbul Üniversitesi Yayınları Yön Ajans, İstanbul, 1992.

BERK, Niyazi. **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

BUDAK, Gülay. “Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 2, Manisa, 1996, ss. 65 – 75.

CEYLAN, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2001

ÇETİN, Ramazan. “Globalleşen Dünyada Çokuluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomileri Üzerindeki Etkileri (Türkiye Örneği)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2006.

DULUPÇU, Murat Ali. **Küresel Rekabet Gücü Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**, Nobel Yayın Evi, Ankara, 2001.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

GÖRGÜN, Tahsin. **“Kültür Komisyonu Müzakereleri”**, Gazeteciler ve Yazarlar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998.

KARATAN, Nilgün ve Süheyla Akbulut. **Macro Economy Dergisi**, Aralık Sayısı, 1999, ss. 29.

KAZGAN, Gülten. **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.

KOYUNCU, Mesut. **“Örtülü Sermaye, Örtülü Kazanç Dağıtımı ve Uluslararası Transfer Fiyatlandırması”**, Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayını, 2005.

KÖKSAL, Mustafa. **Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 1997, ss. 215 – 224

KUL, Neslihan Karataş. **“Küreselleşmenin Şirket Birleşmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, İzmit, 2006.

KUTAL, Gülten ve Ali Büyüksulu. **Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1996.

MURTEZAOĞLU, Merve Doğruç. **“Çok Uluslu Şirketler ve Finansal Raporlama Sorunları – Bir Uygulama”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2008.

MUTLU, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

NAZALI, Ersin. “Transfer Fiyatlandırması – I”, **Yaklaşım Dergisi**, Sayı: 175, Temmuz 2007.

ÖZALP, İnan. **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

ÖZALP, İnan. **Çokuluslu İşletmelerde Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.

ÖZALP, İnan, Gürkan Haşit ve Nurhan Şakar. “Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri Olan Joint Venture'nin Analiz Edilmesi ve TUSAŞ A.Ş.'de Yapılan Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1 – 2, 1993, ss. 203 – 224.

ÖZALP, İnan. **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, Güven Matbaası, Ankara, 1975.

ÖZYAKIŞIR, Deniz. **“Küreselleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketlerin Rolü ve Ulus – Devletin Aşınma Argümanı Olarak MAI Anlaşması”**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Kars, 2007.

PERLMUTTER, H.V. **Transnational Corporations and World Order**, Freeman, San Francisco, 1979.

PERNSTEINER, Helmut. “İşletme Bilimi Literatüründe Birleşme Kavramı”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004. ss. 595.

SARAÇOĞLU, Fatih ve Ercan KAYA. “Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu ve Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı”, **Vergi Sorunları Dergisi**, Sayı: 216, Eylül 2006.

SELEK, Seha. **Dış Ticaret İşlemleri ve Tek Düzen Muhasebe Sistemine Uygun Olarak Muhasebeleştirilmeleri**, İzmir, 1997.

SERAZHATDINOVA, Gulnar. “**Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Turizm Şirketlerinin Yeri ve Türkiye’nin İstihdamı Üzerindeki Etkileri**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007.

SEVİM, Adnan. “Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Önemi”, **Şirket Birleşmeleri**, der. Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 332.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası İktisat**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2007.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2003.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası Finans**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1997.

SEYMEN, Oya Aytemiz ve Tamer Bolat. **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

SHAPIRO, Alan C. **Multinational Financial Management**, John Wiley & Sons, Seventh Edition, California, 2003.

ŞAFAK, İsmail. “**Çokuluslu Şirketlerde Nakit Yönetimi**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1997.

TAĞRAF, Hasan. “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2002, ss. 33 – 47.

TOIGONBAEVA, Davletkan. “**Küreselleşme ve Dış Borçlar: Kırgızistan Örneği**”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2008.

TUAN, A. Kadir ve Jale Sağlar. “Çokuluslu Şirketlerin Muhasebe Yapıları ve Muhasebe Uygulamalarını Etkileyen Yapısal Faktörler”, **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:5, 1998, ss.25 – 43

TÜKENMEZ, Mine ve diğerleri. **Finansal Yönetim**, Vizyon Yayınları, İzmir, 1999.

TÜSİAD. **Kurumsal Risk Yönetimi Raporu**, Şubat 2008.

USTA, Öcal. **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

USTA, Öcal. **İşletme Finansı ve Finansal Yönetim**, Anadolu Matbaası, İzmir, 1999

YÖRÜK, Umut Volkan. “**Şirket Birleşmeleri**”, (Bitirme Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002.

İNTERNET KAYNAKLARI

DOĞUKANLI, Hatice ve Gamze Vural. “Çokuluslu Şirketlerde Çalışma Sermayesi Yönetimine Uluslararası Bakış”, **Active Dergisi**, No:37, Temmuz – Ağustos 2004. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=3235, (17.08.2009)

FIRAT, Aytekin ve Mustafa Mortaş. “Çokuluslu İşletmelerin Yabancı Ülkeye Giriş Yollarından Biri: Ortak Yatırım (Joint Venture)”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı: 89, Yıl: 8, 2005. <http://www.mevzuatdergisi.com/>, (17.08.2009)

KARABULUT, Ali Naci. “Küreselleşmenin Ticari Hayat Üzerindeki Etkileri”, **Mevzuat Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 76, 2004. <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-04/a/01.htm>, (11.07.2009)

ŞENSES, Fikret. “**Neoliberal Küreselleşme Kalkınma İçin Fırsat mı, Engel mi?**”, Ağustos 2004. <http://www.ceterisparibus.net./dunya/kuresellesme.htm>, (10.07.2009)

VELİPAŞALAR, Simge. “Şirket Birleşmelerinin Tanımı ve Türleri, ” 04-07-2006, <http://www.ikademi.com/isletmeler-arasi-iliskiler/413-sirket-birlesmelerinin-tanimi-ve-turleri.html>, (17.07.2009)

<http://www.imd.ch/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results.cfm>, (25.09.2009)

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/full_list/, (25.09.2009)

<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>, (25.09.2009)

http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html,
(25.09.2009)

<http://www.erpakademi.com/2009/12/30/rekabet-kavrami-2/>, (15.01.2010)

<http://www.iskenderoglu.com/kaynaklar/nakit-butcesi.html>, (20.02.2010)

http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogretim/keremsa/documents/IAS_7_Sunular.pdf,
(21.02.2010)