

147917

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA YÖNETİM DENETİMİ  
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aysun ÖZALP

U2003183

BURSA-2004

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME BÖLÜMÜ

11.7.2004

**YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA YÖNETİM DENETİMİ  
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Ümit GÜCENME

Aysun ÖZALP

U2003183

BURSA-2004

## ABSTRACT

Expanding of companies in international area, brings the necessity in view of some extra variables, the international management concept becomes important. Surely, the international management that defined as provides to keep its dynamic balance situation in global environment by coordination of preparation, distribution and consumption of human and physical resources effectively; makes the active internal audit necessary.

Multinational companies should take into consideration the volume and the complex of the investments, the size of the operations, while to form their international management models. However, other factors should be taking into account are, to detect the responsibility to their authority of the directors, to determine the profit obligations of the directors performing on abroad, to prepare the international widen plans and tactics.

Multinational companies have preplanned approach from top management on main company headquarter to branch management as determine their organization. The responsibilities and obligations are detected by starting from board directors and top management, and continuing down to the lower levels. On the working of organization, first of all decision taking, then practice the decision, and finally the audit of the operation would be performing.

Multinational companies mostly use one of the organization approaches functional, product originated or geographical based. It is effected to determine the features of the product group, number of variety on products or the number of countries performed.

Management and audit techniques that used in multinational companies are required to effectively use of price and cost information. It is important for auditing which system the cost information get from. In operation planning and auditing of affiliated companies on abroad by main company, mostly using of decisions taken by

variable costing system will be useful with respect to short- term tactical decisions. The assistance of Cost- Volume- Profit analyses as the extended part of variable costing system makes possible to forecast the results of the decisions taken by the main company management.

The importance of transfer pricing used in import and export of goods and services between multinational companies and affiliated companies is related with profit maximization. Especially, transfer pricing in the multinational company investments in undeveloped countries is one of the ways used for minimize the tax obligation paid by multinational companies, for transfer the profit to the main company without any reaction by national management or public opinion, and pass over the legal restrictions about profit transfer. But this application faces with reactive development and trying to prevent this reactions with suitable legal adaptations.



## ÖZET

İşletmelerin uluslararası alanda genişlemesi ulusal işletme yönetimlerine ilave bir takım değişkenlerin göz önünde tutulmasını zorunlu hale getirmiş, uluslararası yönetim kavramı önemli hale gelmiştir. Örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayan ve global amaçlara ulaştırma sonucu olarak tanımlanabilen uluslararası yönetim, şüphesiz etkin bir iç denetimi gerekli kılmaktadır.

Çokuluslu şirketler uluslararası yönetim modelini oluştururken ülke dışı faaliyetlerin büyüklüğünü yatırımların karmaşıklığını ve hacmini göz önünde bulundurmalıdır. Bunun yanında; yöneticilerin yetki sorumluluklarının saptanması, ülke dışındaki yöneticilerin kar sorumluluklarının belirlenmesi, uluslararası yayılma stratejilerinin taktik ve planlarının yapılması, bu planları gerçekleştirecek yetenekli ve uluslararası alanda tecrübeli yöneticilerin atanması göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörlerdir.

Çokuluslu şirketler organizasyonlarını belirlerken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çokuluslu şirketler genelde fonksiyonel, mamul temeline dayanan veya coğrafik temele dayanan organizasyon yaklaşımlarından birini uygulamaktadırlar. Uygulanan organizasyon modelinin belirlenmesinde mamul grubunun özellikleri, mamul çeşidinin sayısı ya da faaliyet gösterilen ülkelerin çokluğu etkili olmaktadır.

Çok uluslu şirketlerde kullanılan yönetim ve denetim teknikleri maliyet ve fiyat bilgilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Hangi sistem içinde maliyet bilgilerinin elde edildiği denetim açısından önem taşımaktadır. Ana şirket tarafından yabancı bağlı kuruluşların faaliyet planlaması ve denetiminde, değişken maliyetleme sistemine göre alınan kararların ağırlıklı olarak kullanılması kısa vadeli taktik kararlar açısından faydalı olmaktadır. Değişken maliyet yönteminin bir uzantısı olan maliyet -

hacim – kar analizleri sayesinde de verilmesi düşünölen ana Şirket yönetim kararlarının sonuçlarını önceden görmek mümkün olmaktadır.

Çokuluslu Şirketler ile bağlı kuruluşlar arasında oluşun mal ve hizmet ithalatı ve ihracatında uygulanan transfer fiyatlamasının önemi kazanç maksimizasyonu ile ilgilidir. Özellikle az gelişmiş ölkelerdeki çokuluslu işletmeler yatırımlarında transfer fiyatı, çokuluslu işletmelerin ödeyeceği vergi miktarlarını en aza indirmek, ulusal yönetim mekanizmaları ve kamu oyunda tepki yaratmadan kazançların merkeze aktarılmasını sağlamak ve kazanç transferi konusunda uygulanan yasal sınırlamaları aşma amacıyla başvurduklar yollardan biridir. Ancak bu uygulama gerek gelişmiş gerekse az gelişmiş ölkelerde giderek tepki yaratıcı bir gelişme göstermiş ve uygun yasal değişikliklerle bu durumun önlenilmesine çalışılmıştır.



## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### I. BÖLÜM:

#### ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE, DENETİM VE YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA MALİ TABLOLARIN ÇEVİRİSİ

1. Çokuluslu Şirketler ve Uluslararası Yönetimin Tanımlanması .....	3
2. Yabancı Bağlı Kuruluşlar .....	4
3. Yabancı Bağlı Kuruluşların Denetimi .....	5
3.1 Yönetim Denetimi .....	5
3.2 Muhasebe Denetimi .....	7
3.3 İç Denetim .....	9
4. Yabancı Bağlı Kuruluşlara İlişkin Bireysel Mali Tablolarının Çevirisi .....	12
4.1 Cari Kur Yöntemi .....	14
4.2 Cari – Cari Olmayan Yöntem .....	16
4.3 Parasal – Parasal Olmayan Yöntem .....	17
4.4 Geçişken Yöntem .....	17
4.5 Ülkemizde Çeviri ile İlgili Mevzuat ve Uygulamalar .....	20

### II. BÖLÜM:

#### YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA YÖNETİM DENETİMİ

1. Çokuluslu Şirketlerde Yönetim .....	26
2. Çokuluslu Şirketlerde Yabancı Bağlı Kuruluşlara Yönetici Sağlama Politikaları .....	29
3. Çokuluslu Şirketlerin ve Bağlı Kuruluşlarının Organizasyon Yapıları .....	35
3.1 Çokuluslu Şirketlerin Organizasyon Yapıları .....	35

3.2 Yabancı Bağlı Kuruluşların Organizasyon Yapıları .....	56
3.3 Başarı İçin Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Organizasyon Yapıları İle İlgili Öneriler.....	58
4. Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Maliyetleme Sistemi .....	60
4.1 Maliyetlerin Kapsamına Göre Maliyetleme Yöntemleri.....	62
4.2 Maliyetlerin Saptanma Zamanına Göre Maliyetleme Yöntemleri.....	68
4.3 Üretim Biçimine Göre Maliyetleme Yöntemleri.....	79
5. Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Kar Planlaması ve Denetimi.....	81
6. Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Fiyatlandırma Politikalarının Belirlenmesi .....	86
6.1 Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Fiyatlandırma Politikaları ile ilgili Faktörler .....	76
6.2 Çokuluslu Şirketlerde Fiyatlandırma Kararlarındaki Hedefler .....	94
6.3 Çokuluslu Şirketlerde Fiyatlandırma Karar Süreci.....	96
6.4 Çokuluslu Şirketlerde Fiyatlandırma Yöntemleri.....	97
6.4.1 Maliyeti Esas Alan Fiyatlandırma Yöntemleri.....	98
6.4.2 Yatırım Karlılığı Esasına Göre Fiyatlandırma.....	101
6.4.3 Dünya Düzeninde Standart Fiyatlandırma .....	103
6.4.4 Çift Fiyatlandırma.....	103
6.4.5 Talep Esasına Göre Fiyatlandırma .....	104
6.4.6 Rekabet esasına Göre Fiyatlandırma .....	105
6.4.7 Çokuluslu Şirketlerde Yeni Mamulün Fiyatlandırılması ve İzlenebilecek Stratejiler.....	108
6.5 Transfer Fiyat Kavramı ve Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlandırması... 111	
6.5.1 Transfer Fiyat Kavramı.....	111
6.5.2 Transfer Fiyatlandırmanın Önemi ve Amaçları .....	112
6.5.3 Transfer Fiyatlandırma Yöntemleri .....	113
6.5.3.1 Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlandırma Yöntemi .....	113
6.5.3.2 Düzeltilmiş Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlandırması Yöntemi .....	113
6.5.3.3 Maliyetlere Dayanan Transfer Fiyatlandırması Yöntemi .....	117
6.5.3.4 Maliyet Artı Temeline Dayanan Transfer Fiyatlandırması Yöntemi .....	123
6.5.3.5 Pazarlığa Dayalı Transfer Fiyatlandırması Yöntemi.....	124
6.5.3.6 Çifte (ikili) Transfer Fiyatlandırması Yöntemi.....	127



6.5.3.7 Hedef Kar Yöntemi .....	128
6.5.4 Transfer Fiyatlaması Yöntemlerinin Başarı Koşulları .....	129
6.5.5 Transfer Fiyatının Fonksiyonları .....	130
6.5.6 Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlama .....	133
6.5.6.1 Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlama Mekanizmasının Etkileri .....	141
6.5.6.2 Transfer Fiyatlamasına İlişkin Olarak OECD' nin ve Diğer Bazı Ülkelerin Yapmış Olduğu Düzenlemeler.....	143

### III. BÖLÜM:

#### BİR YABANCI BAĞLI KURULUŞ VERİSİ ÜZERİNDE UYGULAMALAR

1. Şirket Hakkında Bilgiler .....	159
2. Mali Tablolar.....	159
3. Mali Tabloların Çevirisi .....	164
4. Ana Ülke Parasına Çevrilen Bağlı Kuruluş Mali Tablolarının Yönetim Denetimi Açısından Gözden Geçirilmesi .....	170
<b>SONUÇ .....</b>	<b>175</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>179</b>

## GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi, sermaye ihtiyacının artmasına neden olmuş, sermaye temin etmek, üretim darboğazlarını çözmek, vergi kolaylıklarından yararlanmak ve psikolojik etmenler işletmeleri çok yönlü ekonomik büyüme ve gelişmeye itmiştir. Bu çok yönlü büyüme; işletmeler arası ekonomik ilişkileri yaygınlaştırmış ve uluslararası düzeye çıkarmıştır. Zaman içinde işletmeler, hem kendi çaplarını genişletmiş hem de birbirinden hukuken bağımsız fakat gerek karşılıklı gerek tek yönlü ekonomik ilişkilerin yoğun olduğu ve aynı merkezden yönetilen bir birim olarak işletmeler bütünlüğü görünümünü almıştır.

İşletmelerin uluslararası alanda genişlemesi ulusal işletme yönetimlerine ilave bir takım değişkenlerin göz önünde tutulmasını zorunlu hale getirmiş, uluslararası yönetim kavramı önemli hale gelmiştir.

- Örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayan ve global amaçlara ulaştırma sonucu olarak tanımlanabilen uluslararası yönetim, şüphesiz etkin bir iç denetimi gerekli kılmaktadır.

Çokuluslu şirketlerde iç denetim, ana şirketin faaliyet planı ile uyumlu olarak bağlı ortaklıkların varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içermektedir.

Bu çalışmada; ana şirketin yabancı ülkedeki bağlı ortaklıklarında yönetim denetiminin sağlanabilmesi için gerekli olan iç denetimin kurulmasında önemi olan; çokuluslu şirketlerin yönetim ve organizasyonu, bağlı kuruluşların maliyet sistemleri ve denetimi, kar planlaması ve denetimi, bağlı kuruluşların fiyatlama politikaları konuları incelenmiştir. Geniş bir yelpazeyi oluşturan yönetim denetimi; bu kapsam sınırlaması içinde ele alınmış ve bu doğrultuda birinci bölümde çokuluslu şirketler, bağlı kuruluşlar ve iç denetim hakkında genel bilgiler verilmiş, ikinci bölümde çokuluslu şirketlerin yönetim ve organizasyonu, yabancı bağlı

kuruluşlarda maliyet denetimi, kar planlaması ve fiyatlama politikaları ele alınıp incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise teorik incelemeler bir yabancı bağlı kuruluş verisi üzerinde uygulanmıştır.



## I. BÖLÜM

### ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE, DENETİM VE YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA MALİ TABLOLARIN ÇEVİRİSİ

#### 1.Çokuluslu Şirketler ve Uluslararası Yönetimin Tanımlanması

Çokuluslu şirketler; yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya çeşitli yollarla bağlı kuruluşlarının kararlarını etkileyen şirketlerdir.<sup>1</sup> Çokuluslu şirketlerin asıl faaliyet alanları bir yada birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi , dağıtımı ve pazarlanması olup, dışarıya doğrudan yatırım, teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yaparlar. Kendilerine bağlı kuruluşların, faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve kontrol ederler.

Çokuluslu şirketler hem modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler hem de güçlü bir sermaye yapıları vardır. Sistem ve ideoloji, gelişmişlik az gelişmişlik farkları gözetmeksizin uluslararası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle hem şirket bünyesinde hem de aralarında esnek ve dinamik bir organizasyon yapısı geliştirmişlerdir.<sup>2</sup>Çokuluslu şirketler dünyaya herhangi bir sınır yokmuş gibi bakmaktadırlar ve amaçları her ülkede, her bölge ve coğrafyada var olmaktır.<sup>3</sup>

Çokuluslu şirketler diğer ülkelerdeki bağlı kuruluş olarak adlandırılan şirketlerin hisse senetlerinin bütününe veya çoğunluğuna sahip olarak onları denetler.Bağlı kuruluşlar yasal bağımsızlıklarını kaybetmezler ancak yönetim ve muhasebe düzenlerinde ana şirketin ilkelerine uygun olarak faaliyet gösterirler.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Alpar Cem,Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma,Turhan Kitabevi,3.Baskı, Ankara, 1980,sf.311

<sup>2</sup>Şatıroğlu Kadir,Çokuluslu Şirketler Sektörel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı,Siyasi Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basım Evi, Ankara, 1984, sf: 25

<sup>3</sup> Özalp İnan,Çokuluslu Şirketlerin Yönetimi, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, sf:4

<sup>4</sup> Gücenme Ümit,Uluslararası Muhasebede Teknik Sorunlar,Marmara Kitabevi,1.Baskı,1998, sf25

Ana şirket,yatırım oranına bağlı olarak bağlı kuruluşların elde ettiği karlar üzerinde hak sahibidir.

Ana şirket bağlı kuruluşlardan oluşan şirketler topluluğunda ana şirket tarafından uygulanan uluslararası yönetim,şirketin faaliyetlerinin uluslararası bir ölçekte yönetilmesidir. Yönetim, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir biçimde koordine ederek ve örgütün çevresi ile dinamik bir denge içinde bulunmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik bir süreçtir.<sup>5</sup> Yönetiminin bu tanımında iki temel varsayım yer almaktadır. İlk olarak, insan kaynaklarını ve maddi kaynakları (hammadde, sermaye, teknoloji, bilgi) koordine etmek ve bütünleştirmek için yönetim gereklidir. Böyle bir koordinasyon olmadığı takdirde kaynaklar bütünleşmeyip ilişkisiz kalacak, verimli bir biçimde kullanılmış olmayacaktır. Bu tanımdaki ikinci varsayım yönetimin, örgütlerin faaliyetlerini sürekli olarak etkileyen dinamik bir çevrede yer aldığıdır. Bu nedenle, yönetimin görevlerinden biri de kısa ve uzun dönemde şirket üzerinde önemli etkileri olabilecek çevresel güçleri önceden tahmin etmek ve bu güçlerin olası etkilerini belirlemektir. Dinamik çevresi ile etkileşim içinde olan örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesini sağlamak için yönetimin uygun stratejiler oluşturması gerekir. Uluslararası yönetim, örgütün insan ve maddi kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak global amaçlara ulaştırma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>6</sup>

## **2.Yabancı Bağlı Kuruluşlar**

Yabancı bağlı kuruluşlar, çokuluslu şirketin yabancı bir ülkedeki mevcut kuruluşların hisse senetlerini satın alarak veya ortaklık kurarak oluşturduğu ya da çıkarların birleştirilmesi yoluyla edindiği şirketlerdir.

<sup>5</sup> Phatak Arvind, Uluslararası Yönetim (Çeviren:Baransel, Somay), İstanbul, Ü.I.I.B.F. Yayınları, 1990, sf:2

<sup>6</sup> a.g.e., sf:5

Çokuluslu şirketler topluluğu içindeki ana şirket, yabancı ülkedeki bir şirketin hisse senetlerinin % 50'sinden fazlasını veya % 50 sinden az olmakla birlikte şirket üzerinde kontrol gücü sağlayacak oranda hisse senedini satın alması halinde veya bu koşulları sağlayacak şekilde yeni bir şirket kurması halinde yönetimi üzerinde söz sahibi olduğu bir yabancı bağlı kuruluş edinir.Yabancı bağlı kuruluş içinde bulunduğu ülkenin yasaları karşısında bağımsızdır.

Yabancı bağlı kuruluş bireysel olarak içinde bulunduğu ülkenin yasalarına göre mali tablolarını hazırlar,vergisini öder,ancak yönetim kararları açısından ana şirkete bağlıdır.Ana şirketin dışındaki ortaklar azınlık paylarını oluşturur.Eğer ana şirket yabancı bağlı kuruluşun tüm hisselerine sahipse bağlı kuruluşun yasal bağımsızlığı olmasına karşın dönem karının % 100 'ü ana şirkete gönderilir.

Ana şirket tarafından yabancı bir ülkede şube açılması halinde,şubenin ana şirket tüzel kişiliği adı altında açılması gerekir ve bağımsız bir tüzel kişiliği olamaz.Yabancı bağlı kuruluşlar ile kastedilen şubeler değil,yasal bağımsızlığı olan ancak yönetim açısından % 100 yada daha az oranda ana şirkete bağlı olan şirketlerdir.

### **3. Yabancı Bağlı Kuruluşların Denetimi**

Çokuluslu şirketler topluluğu içinde ana şirket tarafından kontrol gücü elinde bulundurulmuş yabancı bağlı kuruluşlarda yönetsel denetimin sağlanması bir iç denetimi gerektirir.

#### **3.1 Yönetim Denetimi**

Yönetim denetimi şirketin yönetsel faaliyetlerini konu alan,bu faaliyetlerin etkenlik ve etkinlik açısından inceleyen ve faaliyetlerle ilgili finansal nitelikli

olmayan her türlü konuyu araştıran denetimdir.Yönetim denetimi, örgüt planı ile şirketin esas olarak faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılığına ilişkin tüm usul ve yöntemleri içerir.<sup>7</sup>Yönetim denetimi genel olarak istatistiksel analizler,zaman ve hareket araştırmaları,başarı raporları,iş gören eğitim programları ve kalite kontrol gibi kontrolleri kapsar. Yönetim denetiminin kapsamı daha ayrıntılı şu şekilde açıklanabilir.<sup>8</sup>

-Faaliyetlerin yönetim tarafından belirlenmiş politikalara,planlara ve yasalara uygunluğunun sağlanması,

-şirket kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması,

-Belirlenmiş şirket amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlamak ile ilgili politikalar,usul ve yöntemler

Genel olarak başarılı bir yönetimin temel sorumluluğu şirketi kara yöneltmek ve bunun araçlarını araştırmaktır.Bu amaçla pazarda tutunabilecek bir ürünü en düşük maliyetle ve en uygun fiyatla piyasaya sürmeli,teknolojisini üretim politikalarını ve ürünü sürekli olarak geliştirmelidir.Yönetimsel anlamda bu hususları gerçekteştirebilmek ise yönetim politikasının oluşturulması,yöntemlerin belirlenmesi ve bu politikaların etkinlikle uygulanabilmesiyle olanaklıdır.Bu nedenle yönetimin uygun personeli seçmesi,yetiştirmesi ve politikalarını temel olarak hazırladığı yönerge ve genelgeleri bu personele uygulatması büyük önem taşımaktadır.O halde yönetim denetimi,nitelikli personelin yönetim politikalarını uygulayarak nitelikli iş üretmesini sağlayan bir mekanizma olarak özetlenebilir.<sup>9</sup>

Çokuluslu şirketlerde ana şirket yönetimi işlerin yürütülmesi için yetki değvirinde bulunur;buna ilişkin usul ve yöntemleri geliştirir.Yönetimce yapılan bu yetki devri, bağlı kuruluşlarda muhasebe denetim sistemini kurmak için bir

<sup>7</sup> Çolak Ebru,"Ticari Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve Bir uygulama Örneği", T.C.A.Ü.S.B.E Basılmamış YLT,Eskişehir,1997,sf25

<sup>8</sup> a.g.e,sf.25-30,Azaltın Murat,a.g.e,sf.19

başlangıç, ana şirketin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için ise bir zorunluluktur.

Çokuluslu şirketlerde yönetim denetiminin gerçekleştirilebilmesi için şirketler topluluğu içindeki her bir bağlı kuruluşun bağımsız muhasebe denetimlerinin yapılarak bağımsız bir muhasebe uzmanı tarafından muhasebe bilgilerinin doğru ve samimi olduğunun tespiti yapılmış olmalıdır. Bunu takiben topluluk içinde bir iç denetimin sağlanması gerekir.

### 3.2 Muhasebe Denetimi

Muhasebe denetimi, bir şirketin mali tablolarının, o şirketin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını öngörölmüş muhasebe standartları çerçevesinde doğru olarak yansıtıp yansıtmadığını belirlemek amacıyla söz konusu tablolar ve bu tabloların dayanağını oluşturan kayıt, belge ve diğer ipuçları üzerinden yürütülerek, bulguları bir denetim raporunda özetleyen sistematik inceleme şeklinde tanımlanabilir.<sup>10</sup>

Muhasebe denetimi her şeyden önce bilgi toplama süreci, inceleme ve araştırma işlemidir. İnceleme ve araştırmadan amaç, muhasebenin yasalara, önceden belirlenmiş ilke ve standartlara uygunluğunun araştırılması, mali tabloların güvenliğinin tespit edilmesi, çeşitli analiz ve tahmin yöntemleri kullanılarak ilgililerin kararlarının isabet derecesini etkileyecek raporlama sisteminin oluşturulmasıdır.

Şirketlerin uluslararası düzeyde büyümeleri bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. Her ülkedeki farklı yasal düzenlemeler, farklı muhasebe ilke ve uygulamaları nedeniyle uluslararası alanda faaliyet gösteren

---

<sup>9</sup> Sarıgül Ayşe, "Bankalarda İç Denetim, T.C.A.Ü.S.B.E Basılmamış YLT", Eskişehir, 2001, sf. 19-22

<sup>10</sup> Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Denetim İlke ve Esasları, Yıldız Ofset, 2. Basım, sf. 5



şirketler,gerek ilgili taraflara bilgi vermek üzere mali tabloların hazırlanması ve yayınlanması,gerekse yönetim kararları açısından birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır.

Şirket faaliyetlerinin özeti olan mali tablolar çok önemli kaynak oluşturmaktadır.Mali tablolardaki bilgilerin güvenilirliği alınacak kararların tutarlılığı açısından son derece önemlidir.Tüm bunlar muhasebe ve denetim uygulamalarının mali tablo ve raporların belli standartlara dayanılarak hazırlanmasını gerektirmektedir.

Buna göre muhasebe denetimi genellikle yetkilendirme ve onaylama yani, muhasebe kayıtlarının tutulması ve raporlanması ile ilgili görevlerin,faaliyetler veya varlıkların korunması,varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içerir ve bu hususların yerine getirilmesini sağlamaya yönelik olarak şu şekilde tasarlanır;<sup>11</sup>

-İşlemler ana şirket yönetiminin genel ve özel yetkilerine uygun olarak yapılmalıdır,

-İşlemlerin kayıtları mali raporların genel kabul gömüş muhasebe ilkelerine veya bu raporlara uygulanabilecek belirli ölçütler doğrultusunda hazırlanabilmesine ve varlıklar üzerindeki sorumluluğun daima sürdürülmesine olanak verebilecek şekilde kaydedilmelidir,

-Varlıklara erişim sadece yönetimin vermiş olduğu yetkiye dayalı olarak verilen izinle sınırlandırılmalıdır,

-Belirli aralıklarla bağlı kuruluşların varlıkları ile bunlara ilişkin defter kayıtları arasında karşılaştırmalar yapılmalı ve bunun sonucu olarak aralarında

---

<sup>11</sup> Azaltın Murat,"Otel Şirketlerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol,T.C.A.Ü.S.B.E Basılmamış Y.L.T",Eskişehir,1998,sf.12-15

herhangi bir farklılığın bulunması durumunda gerekli işlemler yapılmalıdır.

### 3.3. İç Denetim

Çokuluslu şirketler topluluğunda; ana şirketin yabancı ülkedeki bağlı kuruluşlarda başarılı olabilmesi için topluluk içinde iyi bir iç denetimin kurulması gerekir. Çokuluslu şirketlerde iç denetimin amacı, bağlı kuruluşların yönetsel, teknik, maddi ve finansal koşullarının organizasyonun sağlanmasıdır.

Çokuluslu şirketlerde iç denetim, ana şirketin genel faaliyet planı ile uyumlu olarak bağlı ortaklıkların varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içermektedir.<sup>12</sup>

Buna göre çokuluslu şirketlerde iç denetimin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

#### a) Varlıkların Korunması

Çok geniş bir anlam taşıyan varlık kavramı ile şirketin sahip olduğu ve bilançonun aktifinde yer alan maddi ve maddi olmayan unsurların tümü ifade edilmektedir.<sup>13</sup> Şirketin nakit ve alacakları ile üretim amacıyla satın aldığı hammaddelerden, elde ettiği ürünlere, bu üretim sürecinde kullandığı makinelere ve diğer teknolojik ağırlara, taşıma araçlarına ve diğer duran varlıklara kadar çok geniş biçimde varlıklardan söz edilebilir.<sup>14</sup> Özellikle şirketin fiziki varlıkları her zaman için çalınabilir, kaybolabilir, amacı dışında kullanılabilir, yada bu varlıklara istenmeyerek zarar verilebilir. Sözü edilen bu varlıklarda oluşacak kayıplar bağlı kuruluşun faaliyetlerini yerine getirememesi

<sup>12</sup> Güredin Ersin, a.g.e, sf:163

<sup>13</sup> Sarıgül Ayşe, a.g.e, sf.23

<sup>14</sup> Çolak Ebru, a.g.e, sf.4

veya gereğince yerine getirememesi gibi sonuçlar doğuracaktır.<sup>15</sup> Çokuluslu şirketlerde iç denetim bağlı kuruluşların varlıklarının bu gibi durumlara karşı korunması için gerekli politika, yöntem ve kontrollerin geliştirilmesi ile ilgilidir.

Varlıkların korunması geniş anlamda ve dar anlamda ele alınabilir. Geniş anlamda varlıkların korunması dendiğinde, kaynakların arzu edilmeyen her türlü olaylara karşı korunması amacıyla yönetimin almış olduğu önlemler anlaşılır. Bunlar, doğal afetlerden başlayarak kötü şirket kararlarına kadar, akla gelebilecek her türlü zararlara karşı alınmış önlemlerdir.<sup>16</sup> Örneğin; bir bağlı kuruluşun mamulünü karlı olmayan bir fiyatla satması kararı mevcut varlıkların korunması konusunda bir ihmali ifade edeceğinden, ya da gerekli olmayan bir yatırım kararının verilmiş olması, üretim sırasında fazla fire veren düşük kaliteli hammaddenin satın alınmış olması, sürümü olmayan malların ticari amaçla satın alınmış bulunması, etkin olmayan bir reklam kampanyasına gidilmiş olması çokuluslu şirketlerde etkin bir iç denetim gerektiren konulardır.

#### **b) Güvenilir Bilgi Sağlanması**

Gerek bağlı kuruluşun yönetimi gerekse ana şirket yönetiminin alacakları kararların çoğunda muhasebe bilgisine ihtiyaç vardır. Örneğin; bir ürünün fiyatlandırılması kararının alınmasında o ürünün üretim maliyeti ile ilgili bilgilere gereksinim vardır.<sup>17</sup>

Özel bir siparişin kabul edilip edilmemesi, bir makinenin satın alınması veya kiralanması seçenekleri arasında bir seçimin yapılması, geçerli ve tutarlı bilgilere gereksinim gösterir. Etkin bir iç denetim sisteminin bulunduğu

---

<sup>15</sup> Güredin Ersin, a.g.e, sf. 170

<sup>16</sup> Azaltın Murat, a.g.e, sf. 32

<sup>17</sup> Uzay Şaban, Şirketlerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi, Bağımsız Dış Denetimin Karar Alma Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Çalışma, SPK yayınları, Ankara, 1999, sf. 13

çokuluslu şirketlerde bu bilgiler daha az maliyetle, zamanında ve güvenilir bir biçimde sağlanır.<sup>18</sup>

### **c) Verimliliğin Arttırılması**

Çokuluslu şirketlerde bağlı kuruluşların belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi etkinlik olarak ifade edilir. Gerçekleşmiş çıktı planlanmış çıktıya ulaşmışsa veya aşılımışsa etkinlik sağlanmış demektir.<sup>19</sup>

Çokuluslu şirketlerde iç denetim, planlanmış çıktıya ulaştırabilecek ortamın yaratılmasını hedeflemektedir. Buna göre faaliyetlerin her kademesindeki fire ve artıkların azaltılmasını sağlamak, kaynakların verimsiz ve etkin olmayan bir biçimde kullanılmalarını önlemek, kısaca faaliyetlerin verimliliğini arttırmak için her bağlı kuruluşta uygun kontrol önlemleri olmalı ve işletilmelidir. Risk faktörü olarak hata ve hileler planlanmış çıktıya ulaşılmasını ters yönde etkileyeceğinden, bunlar en aza indirilebildiği oranda bağlı kuruluş ve ana şirket faaliyetlerinin etkinliğine olumlu katkıda bulunulmuş olunur.

### **d) Belirlenmiş Politikalara Bağlılığı Özendirme**

Çokuluslu şirketlerin temel amaçları ve bu amaçlara varmak için izlenecek politika ana şirket yönetimi tarafından belirlenir. Saptanmış amaçlara ulaşabilmesi için çokuluslu şirketlerde bağlı kuruluş yönetimi ve çalışanlar bir amaç birliği içinde hareket ederek, kendilerine verilen yazılı ve yazısız kurallara ve politikalara uygun davranmalıdır.

Çokuluslu şirkette varolan bir iç denetim sistemi, bağlı kuruluş yönetiminin ve çalışanların belirlenmiş politika ve kurallara uygun davrandıklarının araştırılmasında önemli bir araçtır.

---

<sup>18</sup> Güredin Ersin, a.g.e, sf. 170

<sup>19</sup> Azaltın murat, a.g.e, sf. 17

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere çokuluslu şirketlerde iç denetim sistemlerinin esas amacı bağlı kuruluşların aktiflerini korumak ve kaynaklarının akıllıca kullanılmasını sağlamaktır. Bunu sağlamak için ana şirket yönetimi tarafından yapılacak her şey iç denetim sistemini oluşturacaktır. Bu amaca yönelik faaliyetler şöyle özetlenebilir<sup>20</sup> :

- İyi bir örgüt planı

- İyi bir raporlama sistemi

- Görev yetki ve sorumlulukların uygun bir biçimde belirlenmesi

- Görevlere uygun sayı ve kalitede elemanların alınması

- Faaliyetlerin en iyi biçimde yürütülebilmesi için uygun çalışma, politika ve yöntemlerin uygulanması

Bütün çokuluslu şirketlerin yazılı hale getirilmiş olmasa bile bir iç denetim sistemi vardır. Ancak bütün çokuluslu şirketlere uygulanabilir tek bir evrensel iç denetiminin varlığından söz edilemez. Bağlı kuruluşların hacmi, faaliyet birimlerinin coğrafik dağılımı, merkezileşme derecesi, yönetim stili, endüstri tipi gibi çok sayıda faktör çokuluslu şirketlerin iç denetim sistemini etkileyecektir.

#### **4-Yabancı Bağlı Kuruluşlara İlişkin Bireysel Mali Tabloların Çevirisi**

Konsolide mali tablolar ana şirketin ve bağlı kuruluşun varlıklarını, borçlarını, sermayelerini tek bir şirket gibi gösteren tablolardır. Mali tabloların bir bütün haline getirilmesi çokuluslu şirketler için son derece önemlidir, çünkü ancak böylece gerçek bir iktisadi bütünü oluşturan ortak bir varlık meydana gelir.<sup>21</sup> Yabancı bağlı kuruluşuna yatırım yapan ana şirketin, konsolide mali tablolarının hazırlanabilmesi için yabancı bağlı kuruluşların ulusal para birimi ile hazırlanmış bireysel mali tablolarının ana şirket ülkesindeki para birimine

<sup>20</sup> Kalkınoğlu Mehmet, a.g.e., sf :80

<sup>21</sup> Gücenme Ümit, a.g.e., sf : 33

çevrilmesi gerekir. Çünkü ancak bu şekilde ortak para birimine çevrilen hesapların birleştirilerek konsolide mali tabloların hazırlanması mümkün olur.

Ana şirket, % 50' sinden daha fazla oy hakkına sahip olduğu veya kontrol gücünün var olduğu bir bağlı ortaklığa sahip olduğunda , bu bağlı kuruluşun mali tablolarını konsolide işlemine tabi tutmak zorundadır. Bunun için ise yabancı paralı mali tabloların ana şirketin kullandığı para birimine çevrilmesi gereklidir.

Yabancı paralı mali tablolar, çevrildikten sonra ana şirket hesapları ile birleştirileceğinden, çeviri işlemi önem kazanmaktadır. Çeviride benimsenecek yanlış politikalar, ana şirketin durumunun, yabancı ülkedeki asıl faaliyetlerinin dışında, çeviri kazanç veya kayıplarından dolayı olduğundan iyi veya kötü görünmesine yol açabilir.

Diğer taraftan, bağlı kuruluşun bulunduğu ülkedeki muhasebe standartlarının da, ana şirketin bulunduğu ülke standartlarına uydurulması ve mali tabloların buna göre düzeltilmesi gerekecektir. Sözgelimi bağlı kuruluşun stokları değerlendirme yöntemleri ana şirketle uyumlu değilse, yada genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumlu değilse, hangi kur kullanılırsa kullanılsın ortaya çıkacak konsolide tablo pek anlamlı olmayacaktır.<sup>22</sup> Bu nedenle, uygulayıcılar yabancı paralı mali tabloyu, Türk parası ile ifade etmeden önce iki ülke arasındaki muhasebe uygulama farklılıklarını incelemek ve varsa bunları gidermek zorundadırlar.

#### **a. Çeviri Yöntemleri**

Yabancı para ile düzenlenmiş mali tabloların raporlama para birimine çevrilmesinde hangi kalemler için hangi döviz kurlarının kullanılacağı konusundaki farklı yaklaşımlar aşağıdaki gibidir.

<sup>22</sup> Akdoğan Nalan-Tenker Nejat, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, 7. Baskı, sf : 448

- Cari Kur Yöntemi
- Cari-Cari Olmayan Yöntem
- Parasal-Parasal Olmayan Yöntem
- Geçişken Yöntem

Bu yöntemler, döviz kurlarının değişmesinden kaynaklanan çeviri riskinin doğasında farklılıklar olduğu varsayımı ile geliştirilmiştir.<sup>23</sup> Buna bağlı olarak; çeviri yöntemlerinin her biri, yabancı para birimi ile hazırlanmış mali tabloların ana şirketin raporlama para birimine çevrilmesinde birbirinden farklı ilkeler öngörmektedir.

#### 4.1. Cari Kur Yöntemi

Yabancı para birimi ile hazırlanmış mali tabloların raporlama para birimine çevrilmesinde cari kur yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu yöntem; genel olarak, yabancı para birimine dayalı aktif ve pasiflerin çevrilmesinde, cari kurun (kapanış kuru) kullanılması görüşüne dayanır.

Yabancı para birimi ile düzenlenmiş mali tabloların raporlama para birimine çevrilmesinde cari kur yönteminin uygulanmasında şu ilkeler uygulanır<sup>24</sup> :

Aktifte varlıklar, pasifte ise yabancı kaynaklar cari kur ile çevrilir.

- Gelir tablosu kalemleri, bu kalemlerin doğuşu anındaki kur ile çevrilir.
- Geçmiş dönem karları tarihi kurla çevrilir.

<sup>23</sup> Çıdamlı Murat, 'Çokuluslu şirketlerde Kur Riskine Karşı Korunma Yöntemleri', Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.İ.İ.B.F, İzmir, 1996, sf : 30

<sup>24</sup> Akdoğan Nalan-Tenker Nejat; a.g.e., sf : 189

- Nominal sermaye tarihi kurla çevrilir.

Cari kur yönteminde; bu ilkelere göre çeviri yapılması sonucunda dönem karı, gelir tablosu kalemlerinin düzeltilmiş sonucunu gösterir.

Cari kur yöntemi, şirketin tüm aktif ve pasif kalemlerinin çeviri riskine açık olduğu varsayımına dayanır. Çeviri sonucu ortaya çıkan çevrim kur farkları, çevirme riskinin sonucunu yansıtır.

Döviz kuru değişmelerinde; yabancı şirketlerin mali tablolarını raporlama para birimine çevirmede , cari döviz kuru yönteminin kullanılması bir takım sorunları da beraberinde getirir. Tüm bilanço ve gelir tablosu kalemlerinin çevrilmesinde, bilanço tarihindeki kuru kullanılarak çevirme yapılmasındaki sorun, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinden tarihi maliyet ilkesi ile çelişen bir takım uygulamaları da beraberinde getirmiştir.

Bu durum, bir örnek yardımı ile, şu şekilde açıklanabilir.<sup>25</sup>

Bir Türk şirketi, 30.000.000 TL ile yabancı bir bağlı kuruluşa yatırım yapmıştır ve yabancı şirket bu sermayeyi döviz kuru, 1 TL=1.25 \$ iken yerel para birimine çevirmiştir. Yabancı kuruluş buradan (30.000.000TLx1.25) 37.500.000 \$ elde edecektir. Yabancı şirket bu sermaye ile bir bina satın almıştır. Tarihi maliyet temeline göre, binanın değeri 37.500.000 \$ veya 30.000.000 TL dir. Dönem sonunda döviz kuru 1TL=1.20 \$ şeklinde değişirse, cari kur yöntemine göre çevirmede bu kur kullanılacaktır. Buna göre, binanın değeri TL'ye göre hazırlanan konsolide mali tabloda 36.000.000TL olarak görülecektir. Şirketin sermaye yapısında bir değişme yok iken aktifinde binalarının değeri düşmüştür.Çeviri yönteminin niteliğinden kaynaklanan bu sorun mali tablo kullanıcılarının kararlarını etkileyecektir.

<sup>25</sup> Çelik Orhan, 'Döviz Kuru Değişmelerinin Finansal Tablolara Etkileri ve Türkiye Uygulaması', Basılmamış Doktora Tezi, A.Ü.İ.İ.B.F., Ankara, 2001, sf : 83



Cari kur yönteminin bir diğer sakıncası ise, stoklar kaleminde ortaya çıkar. Yabancı para birimine dayalı olarak alınan stokların çevrilmesinde cari kurun kullanılması, diğer uzun vadeli aktif kalemlerinde olduğu gibi raporlanan sonucun gerçek durumu yansıtmamasına neden olabilir.

#### 4.2 Cari- Cari Olmayan Yöntem

Bu yöntemde bilançodaki kalemler, cari-cari olmayan kalem ayrımına tabi tutulur. Cari aktif ve pasif kalemleri, bilanço günündeki cari kurla çevrilirken, cari olmayan aktif ve pasif kalemleri tarihi kurla çevrilir.

Bu yöntemin benimsediği ana ilkelere göre, cari aktif ve borçlar özellikle yabancı ülke parasına eşdeğer olup, bunun sonucu olarakta yabancı ülke para dengesiyle aynı yönde işlem görecektir.

Amortisman giderlerinin dışındaki gelir tablosu kalemleri ilgili dönemin ortalama kuru kullanılarak çevrilir. Amortisman giderlerinin çevrilmesinde ise ilgili varlığın elde edildiği tarihteki döviz kuru esas alınır.

Mali tabloların bu yöntemde göre çevrilmesinde, cari aktif ve pasif kalemleri cari kur ile dönüştürüleceğinden bu kalemler döviz kuru riskine açık olur. Cari aktiflerin ve pasiflerin cari kur kullanılarak çevrilmesi cari kur yönteminde karşılaşılan sorunun ortaya çıkmasına neden olur.

Örneğin maliyet bedeli ile stoklar değerlendirirse cari döviz kuru uygun olmayabilir. Ancak stoklar net gerçekleşebilir değerle değerlendirilmişse, bu takdirde cari döviz kuruna göre çevrilmiş değer uygun olacaktır.

Öte yandan kısa vadeli borçlarında cari döviz kuru üzerinden çevrilmesi uygun olmayacaktır. Örneğin yabancı bağlı kuruluş , cari kur 1TL=1\$ iken 1000\$ kısa vadeli borç aldığı anda bu yöntemde göre borç Türk ana şirketi tarafından 1000\$ olarak değerlendirilecek, ancak cari kurun 1 TL=1,1 \$ olduğu bir anda bu borç 1100 \$ olarak ödendiğinde ,bu durum yanıltan bir sonuç doğuracaktır.

### 4.3. Parasal – Parasal Olmayan Yöntem

Bu yöntemde, bilanço kalemleri parasal-parasal olmayan ayırımına tabi tutularak, dönüştürme işleminde kullanılacak kurlar belirlenmektedir. Dayandığı varsayımlardan dolayı parasal-parasal olmayan yöntem, cari kur yöntemi ile cari-cari olmayan yöntem arasında yer alır. Buna göre parasal bilanço kalemleri cari kur, parasal olmayan bilanço kalemleri ise tarihi kur kullanılarak dönüştürülmektedir.

Parasal-parasal olmayan yöntemin yabancı para birimi ile düzenlenmiş mali tabloların raporlama para birimine dönüştürmesinde kullanılması; yabancı şirketin faaliyet sonuçlarının tam olarak ana şirketin mali tablolarına yansıtılamamasına neden olabilir. Bu yöntem, tüm parasal olmayan aktiflerin tarihi kurla çevrilmesini öngörür. Ancak cari piyasa değerleri ile ifade edilen aktiflerin varolması durumunda bu varsayım yanlış sonuçlara neden olacaktır. Bu yöntemde, cari fiyatlarla ifade edilen satışlar ile tarihi maliyetlerle muhasebeleştirilmiş olan satılan mallar maliyetinin çevirme kuru kullanımı bakımından aynı kabul edilmesi şirketin karının gerçek durumu yansıtmamasına neden olur.

**4.4. Geçişken Yöntem:**Geçişken yöntemde, konsolide hesapların yabancı bağlı kuruluşun işlemlerini, sanki ana şirketin işlemleri gibi yansıtması istenir.Bu nedenle de yöntemin uygulanmasında bağlı kuruluşun faaliyetlerinin direkt olarak ana şirkete bağlı olması veya iki kuruluş arasında muntazam aralıklarla nakit akışının olması gibi koşullar aranır. Yöntemin uygulanmasında şu ilkeler esas alınır.<sup>26</sup>

- Parasal kalemler cari kur ile çevrilir.
- Parasal olmayan kalemler, işlemin gerçekleştiği tarihteki kur kullanılarak çevrilir.

<sup>26</sup> Çıdamlı Murat, a.g.e. , sf : 39

- Sermaye ve sermaye artışları tarihi kurla çevrilir.
- Gelir tablosu kalemleri ise işlemin gerçekleştiği tarihteki kur ile çevrilir.

Bu yöntemin temel mantığı; yabancı para birimi ile hazırlanmış olan mali tablolarda yer alan aktif ve pasif kalemlerin, çevrilme işleminin sonunda raporlama para birimi ile ifade edilirken değerini korunmasıdır.

Geçişken yöntemin parasal-parasal olmayan yöntemden farklı olduğu nokta cari değerle kayıtlanmış parasal olmayan kalemlerin çevirisinde cari kurun kullanılmasıdır. Örneğin, stok kalemlerinin yabancı para birimi ile hazırlanmış mali tabloda piyasa değeri veya yenileme maliyeti ile yer alması durumunda geçişken yöntemde cari kur kullanılır buna karşın parasal-parasal olmayan yöntemde tarihi kur kullanılır.<sup>27</sup>

#### Bilanço Kalemlerinin Çevirisinde Uygulanacak Kurlar<sup>28</sup>

	Cari-Cari Olmayan Yöntem		Parasal-Parasal Olmayan Yöntem		Geleneksel Yöntem		Dönem Sonu Kuru Yöntemi	
	Tarihi Kur	Dönem Sonu kuru	Tarihi Kur	Dönem Sonu kuru	Tarihi Kur	Dönem Sonu Kuru	Tarihi Kur	Dönem Sonu Kuru
AKTİF								
Hazır Değerler		X		X		X		X
Menkul Kıymetler								
Hisse Senedi Maliyet Bedeli		X	X		X			X
Pazar Fiyatı		X	X			X		X
Tahviller Maliyet Bedeli		X		X	X			X
Pazar Fiyatı		X		X		X		X
Alacaklar		X		X		X		
Stoklar								X
Maliyet Bedeli		X	X		X			
Pazar Fiyatı		X	X			X		X
Peşin Ödenmiş Giderler		X	X		X			X
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			X		X			X

<sup>27</sup> Çelik Orhan, a.g.e., sf : 90

<sup>28</sup> Akdoğan Nalan-Tenker Nejat , a.g.e. , sf : 454

(Birikmiş Amortisman)			X		X			X
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	X		X		X			X
PASİF								
Satıcılar, Borç, Kısa V.Krediler		X		X		X		X
Gider Tahakkukları		X		X		X		X
Peşin Tahsil Edilmiş Gelirler		X	X		X			X
Tedavüldeki Tahviller	X			X				X
ÖZKAYNAK(FARK)								

Gelir Tablosu Kalemleri	Cari-Cari Olmayan Yöntem	Parasal-Parasal Olmayan Yöntem	Geleneksel Yöntem	Dönem Sonu Kuru Yöntemi
Satışlar	Ortalama Kur	Ortalama Kur	Orta Kur-Tar.Kur	Orta Kur-DS Kuru
Satılan Malın Maliyeti	Ortalama Kur	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru
Amortisman Giderleri	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru
İtfa Payları	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru
Çeşitli Giderler	Ortalama Kur	Ortalama Kur	Orta Kur-Tar.Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru
Çeşitli Gelirler	Ortalama Kur	Ortalama Kur	Orta Kur-Tar.Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru
Duran Varlık Satış K/Z	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Tarihi Kur	Orlamala Kur veya DS Kuru

#### 4.5. Ülkemizde Çeviri ile ilgili Mevzuat ve Uygulamalar

Sermaye Piyasası Kanunu ile bu kanununa dayalı olarak yürürlüğe giren tebliğler, tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde katılmasını sağlamak amacıyla; sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlık içinde çalışmasını, tasarruf

sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını, düzenlemek ve denetlemek amacını gütmektedir.

SP. Kurulu ,Sermaye Piyasası Kanunu'nun verdiği yetki ve görevler çerçevesinde, piyasanın tam, zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde bilgilendirilmesi sürecinde, muhasebe ve raporlama standartlarını en önemli araçlardan birisi olarak görmektedir.

Finansal piyasaların küreselleşmesi, çokuluslu şirketlerin ortaya çıkması, uluslararası bağımsız denetim kuruluşlarının küresel piyasalardaki etkinliği ve rekabeti, farklı ülke bloklarınca ekonomik birlik oluşturma hedefleri ve uluslararası alanda muhasebe kayıtlarında tespit edilen usulsüzlükler, muhasebe düzenlemelerinin güncelleştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Muhasebe Standartlarının UFRS ile uyumunun sağlanması için yapılan çalışmalara ve yatırımcıların yatırım kararlarını alırken kullanacakları mali tabloların, şirketlerin gerçek durumlarını yansıtmalarına yönelik düzenlemelere hız kazandıran gelişmeler şu şekilde özetlenebilir:

- Avrupa Birliğinin, hisse senetleri borsalar ve diğer teşkilatlanmış piyasalarda işlem gören tüm şirketlerin mali tablolarının en geç 01.01.2005 tarihinden itibaren Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS), yeni adıyla Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS), ile uyumlu olarak hazırlanmasını zorunlu tutmuş olması,

-Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütünün (IOSCO) uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarının oluşturulmasında Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun (IASB) çalışmalarını destekleme politikasını benimsemesi ve bu amaçla kendisine ye düzenleyici kuruluşlara çokuluslu şirketlerin UFRS'yi kullanmalarına izin vermelerine ilişkin bir tavsiye kararının bulunması,

- Ülkemizin Avrupa Birliği için tam üyelik başvurusu yapmış olması ve bu konudaki kararlılığı ile Uluslararası Para Fonuna (IMF) verilen 30.07.2002 tarihli

Niyet Mektubunda sermaye piyasası kurulunun UFRS'yi uygulamaya koyacağıının belirtilmiş olması,

Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi şirketlerin yabancı para birimine dayalı işlemlerine ilişkin olarak ilk düzenlemeler, Seri:XI No:1 Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İske ve Kurallar Hakkında Tebliğ çerçevesinde yapılmıştır.

Tebliğe göre dövize dayalı işlemlerin işlem tarihinde geçerli kurlar esas alınarak muhasebeleştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra değerlendirme gününde (bilanço tarihinde), şirketlerin kasa ve bankalar hesabı içinde yer alan dövizleri ile dövize dayalı alacaklar ve borçlar; varsa oluşan borsa kuru, borsa kurunun bulunmaması halinde Merkez Bankasınınca ilan edilen kurlar üzerinden değerlendirilecektir. (m.28).

Sermaye piyasası mevzuatında,yabancı bir ülkede faaliyet gösteren bağıli ortaklıkların iştirak ve müşterek yönetimine tabi yabancı şirketlerinin ana ortaklığın bilançosunda gösteriminde uyulacak hükümler; 13 Kasım 2001 tarihli Seri:XI No:21 "Sermaye Piyasasında Konsolide Mali Tablolara ve İştiraklerin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Tebliğ" çerçevesinde düzenlenmiştir.

Tebliğe göre;yabancı şirketler, konsolidasyon kapsamında ana ortaklığın mali tablolarında, yabancı şirketin şube benzeri veya bağımsız nitelikte olmalarına göre farklı işleme tabi tutulacaktır.(madde 14)

Tebliğde ;ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olmakla birlikte faaliyetleri ana ortaklığın uzantısı olan, ana ortaklığın yurt dışı faaliyetleri yürütmekle görevli bulunan yabancı şirketler,şube benzeri yabancı şirketler olarak ifade edilmiştir. Tebliğe göre, şube benzeri şirketlerin işlemleri ana ortaklığın işlemleri gibi değerlemeye tabi tutulacak,bu çerçevede parasal kalemler bilanço tarihindeki piyasa kurları kullanılarak, parasal olmayan kalemler ise işlem tarihindeki veya

makul değerlerin belirlendiği tarihteki geçerli piyasa kurları üzerinden Türk lirasına çevrilecektir.çevrim işleminden kaynaklanan kur farkları ise gelir tablosu ile ilişkilendirilecektir.(madde 14)

Öte yandan tebliğde şube ve benzeri şirketler dışında kalan şirketler bağımsız yabancı şirketler olarak tanımlanmış ve bağımsız yabancı şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde borçlanma,üretimde bulunma, harcama yapma anlamında bağımsız hareket etme kabiliyetine sahip oldukları ve döviz kurlarındaki değişikliklerin hem bu ortaklığın hem de ana ortaklığın gelecekte beklenen nakit akımları üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmadığı ifade edilmiştir.(madde 14)

SPK seri XI no:21 madde 14' de,bağımsız yabancı bağlı kuruluşların, mali tablolarının ana ortaklık tarafından konsolide mali tablolara dahil edilmesinde uyulacak ilkeler şu şekilde belirtilmiştir;

-Parasal ve parasal olmayan varlıklar, yükümlülükler bilanço gününde geçerli olan piyasa kurları üzerinden Türk Lirasına evrilir.

-Gelir ve gider kalemleri,işlem gününde geçerli olan kurlar üzerinden Türk lirasına çevrilir.

-Eğer ilgili şirket yüksek enflasyonlu bir ülkede faaliyet gösteriyorsa bu durumda bilanço tarihinde geçerli olan piyasa kurları dikkate alınır.

-evrim işleminden kaynaklanan kur farkları,konsolide bilançoda zsermaye hesap grubu altında "evrim farkları " hesabında,bunun ana ortaklık dışı paylara isabet eden kısmı "Ana Ortaklık Dışı Paylar " hesabında izlenir.(madde 14)

Sermaye piyasası mevzuatında,yabancı ülkelerdeki faaliyetlere ilişkin mali tabloları çevirme yöntemlerine yönelik son düzenlemeler 15.11.2003 tarihli ve 25290 sayılı SPK Seri XI No:25 "Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliği" kapsamında yapılmıştır.

Tebliğde yabancı ülkelerdeki faaliyetlere ilişkin mali tabloları çevirme yöntemlerine yönelik düzenlemeler,Kısım 14 Kur Değişiminin Etkileri bölümünde yer almakta olup SPK seri XI no:21 ile paralellik göstermektedir.

Tebliğde yabancı şirket ; faaliyetleri mali raporları hazırlayan şirketin ülkesinden farklı veya farklı para birimine sahip bir yerde konuşlandırılmış veya yürütülen ve mali raporları hazırlayan şirketin bağlı ortaklığı,iştiraki,müşterek yönetime tabi teşebbüsü veya şubesi olan şirket olarak ifade edilmektedir.(madde 356)

25 No'lu SPK Tebliği'nin 357 maddesinde, yabancı şirketlerin fonksiyonel para biriminin belirlenmesinde ,yabancı şirketin faaliyetlerini bağımsız olarak mı yoksa mali raporları hazırlayan şirketin faaliyetlerinin bir uzantısı olarak mı yürüttüğünün değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiş ve bağımsız yabancı şirket ile faaliyetleri mali raporları hazırlayan şirketin faaliyetinin uzantısı olan şirket türü açıklanmıştır. Buna göre; mali raporları hazırlayan şirketten ithal ettiği malları satan ve hasılatı mali raporları hazırlayan şirkete gönderen bir yabancı şirketin faaliyetleri,faaliyetleri mali raporları hazırlayan şirketin faaliyetlerinin uzantısı olan şirket türüne,nakit ve parasal kalemleri biriktiren,gider yapan,gelir üreten ve borçlanan ve bunların önemli bir bölümünü faaliyette bulunduğu ülkenin para birimi üzerinden gerçekleştiren şirketler ise bağımsız yabancı şirket türüne örnektir.

Görülmektedir ki, SPK seri XI no:21 ve SPK seri:XI no:25 yabancı ülkelerdeki faaliyetlere ilişkin mali tabloları çevirme yöntemlerini, mali tablolarını düzenleyen şirketlerle olan finansman ve faaliyet ilişkilerine göre belirlemektedir ve aşağıda ifade edilen finansman ve faaliyet ilişkilerinin varlığı durumunda bağımsız bağlı kuruluşlardan söz edebilmek mümkündür;

a) Yabancı ülkelerdeki faaliyetler raporlayan şirketin kontrolünde iken önemli ölçüde bağımsız bir şekilde yürütülüyorsa,

b) Raporlayan şirket ile yapılan işlemler yabancı kuruluşun faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturuyorsa,



c) Yabancı ülkelerdeki faaliyetler esas olarak raporlayan şirket tarafından değil yabancı ülkelerdeki borçlanmalarla finanse ediliyorsa,

d) İşçilik, ilk madde ve malzeme ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerin mamul veya hizmetlerine ait diğer maliyetler önemli ölçüde raporlama para biriminden çok yerel para birimi ile karşılanıyorsa,

e) Yabancı ülkedeki faaliyetlerin satışları önemli ölçüde raporlama para biriminden farklı bir para birimi ile yapıyorsa,

f) Raporlayan şirketin nakit akışları yabancı ülkedeki faaliyetlerinden ve günlük işlemlerinden direkt olarak etkilenmiyorsa,

Raporlayan şirketin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösteren yabancı ülkelerdeki faaliyetlere ait mali tabloların; ana şirketin raporlama para birimine çevrilmesinde, temel ilke dönüştürmede raporlayan şirketin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösteren şirketin mali tabloların sanki raporlayan şirketin yabancı para birimine dayalı işlemleriymiş gibi raporlama para birimine çevrilmesidir.(madde 361)

Öte yandan 25 nolu SPK Tebliği'nde fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu bir ülkenin para birimi olmayan bir bağlı kuruluşun, faaliyet sonuçlarını ve finansal durumunu farklı bir para birimi üzerinden sunmak istediğinde uygulayacağı prosedürler şu şekilde ifade edilmiştir;

-Varlıklar,yükümlülükler ve dönemin mali tablolara alınmış gelir ve gideri sonucunda oluşan özsermaye kalemleri bilanço tarihi itibariyle oluşan kapanış kurları üzerinden çevrilir.Önceki dönem kalemleri de önceki bilanço tarihindeki kurlar üzerinden aynı işleme tabi tutulur.

-Dönem içinde mali tablolara alınan gelir ve giderler de işlem tarihindeki kurlar esas alınarak çevrilir.Önceki dönem kalemleri de aynı işleme tabi tutulur.

- Bu işlem sonucunda oluşan diğer tüm farklar özsermaye ile ilişkilendirilir.

-Yabancı para çevrim farklarının konsolidasyona tabi olan ancak ana ortaklığın doğrudan veya dolaylı olarak tümüne sahip olmadığı yabancı şirketlerle ilgili olması durumunda birikmiş yabancı çevrim farklarından topluluk dışı paya isabet eden kısım konsolide bilançoda topluluk dışı payın içinde gösterilir.(madde 366)

Ancak ,fonksiyonel para birimi yüksek enflasyonlu bir ülkenin para birimi olan yabancı bağlı kuruluşlar faaliyet sonuçlarını ve finansal durumunu farklı bir para birimi üzerinden sunmak istediğinde;

-Varlıklar,yükümlülükler,özsermaye,gelir ve gider kalemleri ile bunların önceki dönem tutarları son bilanço tarihindeki kapanış kuru üzerinden çevrilir.(madde 367)

Yabancı ülkelerdeki işlemlere ilişkin mali tabloların çevrilmesinde oluşan kur farkları aşağıdaki durumlardan kaynaklanmaktadır;

-Varlık ve borçların dönem sonu kapanış kuru ile gelir ve gider kalemlerinin işlem tarihindeki geçerli olan kurdan çevrilmesi,

-Yabancı ülkelerdeki kuruluşların net yatırımlarının dönem başı tutarının bir önceki dönem sonu kapanış kurundan farklı bir kur ile çevrilmesi

-Yabancı ülkelerdeki kuruluşların özkaynaklarındaki diğer değişiklikler

## II. BÖLÜM

### YABANCI BAĞLI KURULUŞLARDA YÖNETİM DENETİMİ

#### 1. Çokuluslu Şirketlerde Yönetim

Dünyanın hangi bölgesinde olursa olsun her işletme üretim faaliyetlerinin yürütülmesi, üretim için hammadde ve yardımcı maddelerin sağlanması, üretim mallarının pazara getirilmesi, kalitenin artırılması, personel seçimi gibi faaliyetlerin yürütülmesi için benzer yönetim tekniklerini kullanır.

Ancak çokuluslu şirketlerde yönetim tekniklerinin uygulamasında farklılık yaratan; dünyanın her yerinde bulunan tüketicilerin farklı özelliklere sahip olmasıdır. Bir şirketin faaliyet gösterdiği ülkelerin, kültürlerin ve bu kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamamanın önemi, uluslararası yöneticilerin kültürel farklılıklara duyarsızlıkları nedeniyle yaptıkları hataların büyüklüğü göz önüne alındığı zaman daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.<sup>1</sup> Ülkelerin politik düşünceleri farklıdır, dini inançları farklıdır, konuşulan diller farklıdır, işgücünün eğitim ve düşünce yapıları farklıdır, kısaca toplumun ekonomik, politik ve sosyal yapısı farklıdır. Bu farklılıklar çokuluslu şirket yönetimini değişen oranda etkiler. Ulusal bir işletme tek bir kültür, dil, kambiyo, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde faaliyet gösterirken uluslararası şirketin yönetimi farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Böylece yönetimin karşılaştıkları sorunlar uluslararası şirket faaliyetlerini çok karmaşık hale getirmiştir. Bu karmaşıklığın etkisi ulusal şirketlerdeki basit fonksiyonları zorlaştırmaktadır. Örneğin para akısının yönetimi uluslararası düzeyde sorun yaratmaktadır. Oysa ulusal düzeyde önemli bir sorun değildir.<sup>2</sup>

Değişik çevrelerde faaliyet göstermek şirket için önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratır. Faaliyet gösterilen

<sup>1</sup> Phatak, a.g.e., sf : 54

<sup>2</sup> Özalp İnan, Uluslararası İşletmecilik A.Ü.I.I.B.F., Yayın No:103, sf : 130

Ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler vardır. Bu riskler genellikle işletmenin etkili olmayacağı konulardadır. Ülkenin politik durumu iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi bazı faktörler işletmenin alacağı kararları etkiler. Ekonomik koşullar da ayrı bir belirsizlik kaynağı teşkil eder. Devalüasyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar riskler doğurur.<sup>3</sup>

İşletme çokuluslu olmak isterse diğer bir ifadeyle ülke dışı faaliyetlere başlamak isterse bunun hangi düzeyde olacağına karar vermesi gerekir. Bu yabancı ülkeye giriş yolları; portföy yatırımı, sözleşmeli üretim, lisans anlaşması, yabancı ülkelerde üretim olarak sıralanabilir<sup>4</sup>.

Portföy yatırımı: Bir uluslararası faaliyet olarak portföy yatırımı, dışarıda satışa çıkarılan hisse senedinin veya tahvillerin yada yabancı bir hükümet kuruluşu tarafından satılan hazine tahvillerinin alınması ile gerçekleşen, ülke sınırları arasındaki fon akışını ifade eder.

Sözleşmeli Üretim: Sözleşmeli üretime başvuran bir şirket kendi malını yabancı piyasada satmak üzere üretmesi konusunda yabancı bir üreticiyle anlaşma yapar. Bu malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana şirkete aittir.

Lisans: Uluslararası şirket lisansör olarak dışarıdaki bir başka firmaya patent ve markaları yanında üretim süreci ve teknik bilgi, ticari sınırlar ve yönetsel, teknik hizmetlerden yararlanma hakkını verdiği takdirde bir dış lisans anlaması söz konusu olur. Buna karşılık yabancı şirket, tarafların üzerinde anlaşığı bir plana göre lisansöre ödeme yapmayı kabul eder.

Yabancı ülkelerde üretim: Uluslararası şirket, yabancı bir ülkede bağlı üretim kuruluşu oluşturduğu zaman yabancı ülkede üretime girişmiş olur. Yabancı bağlı kuruluşun üretimi iç talebi doyurmaya yönelik olabileceği gibi kısmen ya da tamamen diğer ülkelere ihraç edilmek üzere de planlanabilir.

<sup>3</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, Kalite Matbaası, Ankara, 1976, sf : 65

<sup>4</sup> Phatak, a.g.e, sf.10

Genel olarak uluslararası bir işletme dünyanın çeşitli bölgelerinde bahsedilen uluslararası faaliyetlerin tümüyle ilgilenir. Bir işletme yavaş yavaş çokuluslu bir niteliğe büründükçe , uluslararası ana şirket hangi yabancı bağlı kuruluşun hangi uluslararası faaliyetlerden sorumlu olacağına karar verir.

Çokuluslu ve ulussuz şirketin gelişimi dört safhadan oluşmaktadır. İlk safhada; ürün hattında veya yönetimin özünde çok az değişiklikle dış alım faaliyeti başlar. İkinci safhada yönetimin özünde ve ülke içi faaliyetlerde çok az değişiklikle dış lisans anlaşması ve teknolojik know-how'ını uluslararası transferi gerçekleşir. İkinci safhanın ardından, üçüncü safha olan ülke dışında yatırımlar, tam üretim ve bazen ortak fakat bağımsız şirketler kurma gerçekleşir. Bu safha önemli miktarda yatırım ve yönetim çabalarının ve uluslararası becerilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Hala ülke içi faaliyetler hakim durumdadır. Çokuluslu ve ulussuz işletmenin son safhasında ise; yabancı yatırımlarda önemli artışlar gerçekleşir ,artık ülke dışı varlıklar işletmenin önemli kısmını teşkil eder. İşletme bu noktada çokuluslu şirketler topluluğu olarak ortaya çıkar ve üretim, satışlar, finansman, denetim ve diğer durumlara global bir yaklaşımda bulunur.<sup>5</sup>

Ülke dışına çıkmak isteyen bir işletme, gelişmiş yada az gelişmiş ülkelerden hangisinde faaliyet göstereceğine karar vermelidir. Bu seçim yapılırken kantitatif metodlardan ve istatistiklerden geniş ölçüde yararlanılır. Çünkü faaliyet gösterilecek ülkenin özellikleri ne kadar iyi bilinirse , o derece başarılı sonuçlar alınacaktır. Öyle ki haberleşme ,denetim sorunları ,personel seçimi ve geliştirilmesi gibi konularda yeni bir yaklaşımda bulunmak zorunda olan çokuluslu bir şirketin karşılaşacağı en büyük zorluk, bu konuların değişik ortamlarda değişik özelliklere sahip olması olacaktır.

---

<sup>5</sup> Dymseza William, Multinational Business Strategy, Growthill Book, New York, 1972, sf:7

Şirketin uluslararası alanda uygulayacağı yönetim modeline etkisi olan faktörler şu şekilde özetlenebilir :<sup>6</sup>

- Şirketin ülke dışı faaliyetlerinin büyüklüğü, yatırımların karmaşıklığı
- Ulusal ve uluslararası faaliyetlerin genişliği ve birbirleriyle karşılaştırılması
- Faaliyet alanları ve yönetim fonksiyonları,
- Ülke içinde ve ülke dışındaki yöneticilerin yetki durumlarının saptanması
- Ülke dışı yöneticilerinin kar sorumluluklarının saptanması,
- Şirketin ileride uluslararası alanda yayılma stratejilerinin taktik ve planların yapılması,
- Ülke dışındaki görevlere yetenekli ve uluslararası alanda tecrübeli olan yöneticilerin atanması.

Çokuluslu şirketin yönetimi, uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken ülke dışı faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için, yönetici seçimiyle ilgili politikasını saptamak zorundadır. Çokuluslu şirketin yönetimi, yöneticileri ana ülkeden mi, yatırım yapılan ülkeden mi yoksa üçüncü ülkeden mi seçmesi gerektiği sorusuna cevap aramalıdır.

## **2.Çokuluslu Şirketlerde Yabancı Bağlı Kuruluşlara Yönetici Sağlama Politikaları**

Çokuluslu şirketlerin iyi bir yönetim kadrosu oluşturması, ana şirket ve bağlı kuruluşları arasında koordinasyonun ve denetimin sağlanması,gidilen ülkedeki ekonomik,sosyal,kültürel,yasal koşullara uyumlu çalışılması ve başarılı olunması için gereklidir.

<sup>6</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, a.g.e. , sf : 70

Çokuluslu şirketlerin merkez ve bağlı kuruluşlarında görevlendirilecek yöneticiler üç kaynaktan sağlanabilir.<sup>7</sup>

-Ana ülke vatandaşlarından

-Ev sahibi ülke vatandaşlarından

-Üçüncü ülke vatandaşlarından

Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarına hangi kaynaktan yönetici sağlayacakları, uyguladıkları idari yaklaşıma bağlıdır.Çeşitli ülkelerde ekonomik faaliyetler sürdüren ve uluslararası alanda yatırımlarda bulunan çokuluslu şirketler idari bakımdan üç grupta incelenir.<sup>8</sup>

-Tek Merkezli Şirketler(Etnosentrik)

-Çok Merkezli Şirketler(Polisentrik)

-Dünya Merkezli Şirketler(Ceosentrik)

#### **a) Tek Merkezli Şirketler**

Tek merkezli şirketlerde ana şirket, yönetime egemen olup,bulunduğu ülkede kullanılan yönetim biçimini en üstün olarak görmekte ve diğer ülkeleri de bunları kullanmaya zorlamakta,her birimde ana ülkeden yönetici çalıştırmayı uygun görmektedir.Bu yaklaşım,çokuluslu şirketlerin gelişmelerinde kullandıkları ilk yaklaşımdır ve başlangıç aşamasında ev sahibi ülkelerde karşılaşılacak riskleri en aza indirmek amaçlanmıştır.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Phatak,a.g.e,sf.113

<sup>8</sup> Akat Ömer,a.g.e,sf.33

<sup>9</sup> Özalp İnan,"Etnosentrizm,Geosentrizm,Polisentrizm,Yeni Bir Modele Doğru ",A.Ü.İ.İ.B.F Yayın No:37,Eskişehir,1986,sf.308

Tek merkezli düşünceye sahip bir ana şirket, merkezde başarı sağlamış yöneticileri tercih edebileceği gibi, merkezde verimli çalışmayan yöneticileri bağlı kuruluşlarda görevlendirerek onların başarısını arttırmayı da hedefleyebilir.

Ana ülke vatandaşlarından yönetici sağlama politikası, çokuluslu şirketler topluluğuna;<sup>10</sup>

-Ana merkezin amaçlarına, politikalarına, ve uygulamalarına yakınlık,

-Yeterli teknik ve yönetsel bilgi, ana merkez personeliyle etkin iletişim ,

-Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde kolay kontrol ve koordinasyon sağlanması gibi pek çok yararlar sağlamaktadır.

Ancak çokuluslu şirketlerin bu politikayı tercih ettiklerinde göz ardı etmemeleri gereken faktörler vardır. Bunlar;<sup>11</sup>

-Yabancı dile, sosyo- ekonomik, politik ve yasal ortama uyum zorluğu,

-Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçimi eğitimi ve kendilerinin ve ailelerinin geçimlerinin sağlanmasının maliyetli olması,

-Ev sahibi ülkenin, bağlı kuruluşunun yönetiminde yerel yöneticilerin bulunması konusundaki baskılarıdır.

Ana ülkeden yönetici sağlama politikasını uygulayan bir tek merkezli şirkette organizasyon yapısı, genellikle ana ülkedeki faaliyetlerde karmaşık, ev sahibi ülkelerdeki bağlı kuruluşlarda daha basittir. Karar verme yetkisi üst düzeyde toplanmıştır. Bilgi akışı ana şirketten bağlı kuruluşlara doğrudur. İletişim emir komuta ile sağlanmaktadır.

---

<sup>10</sup>Lach George ,”Çokuluslu İşletmelerin Uluslararası Yöneticilerine Uyguladıkları Politikalar” A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Ocak 1984, Cilt: 2, Sayı: 1, Sayfa: 47

<sup>11</sup> a.g.e, sf.53



## b)Çok Merkezli Şirketler

Çok merkezli şirketlerde, ülkelerin üretim ve karar almaları coğrafi bölgelere göre değişiklikler göstermektedir.Yönetimin egemenliği tek bir merkezden ziyade belirli yerel merkezlerde toplanır.Yabancı bağlı kuruluşlara daha fazla özerklik tanınmıştır. Bağılı kuruluşlar kendi kararlarını verme yetkisine belli ölçülerde sahiptirler ve birbirinden bağımsız oldukları için iletişim kendi aralarında az olduğu gibi ana şirket yönetimi ile de azdır.Bu nedenle genelde çok merkezli şirketlerde orta ve alt düzeyde görevler için ev sahibi ülke kökenli yöneticiler tercih edilmektedir.

Ev sahibi ülke vatandaşlarından yönetici sağlama politikası, çokuluslu şirketlere yararlar sağladığı gibi, sakıncaları da bulunmaktadır.

### Yararları:<sup>12</sup>

- -Dil,kültür,sosyo-ekonomik,politik,yasal çevre ve faaliyette bulunulan ülkedeki işletme uygulamalarına yakınlık,
- Bağılı kuruluşun faaliyetlerinin yerleştirilmesi doğrultusunda ev sahibi ülkenin isteklerine etkili bir yanıt
- Yöneticinin şirkete maliyetinin düşük olması
- Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması sonucu bağlılığın ve motivasyonun artmasıdır.

### Sakıncaları:<sup>13</sup>

- Bağılı kuruluşun faaliyetleri üzerinde etkili kontrolün yapılamaması,
- Ana merkez personeli ile etkili iletişim kurulamamasıdır.

<sup>12</sup> Güven Zümrüt,"Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Sağlama Politikaları",A.Ü.S.B.E,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir,1996,sf.29

<sup>13</sup> a.g.e,sf.30

Ev sahibi ülke vatandaşlarından yönetici sağlama politikası izleyen çokuluslu şirketlerde organizasyon yapısı çoğunlukla çeşitlilik göstermekte, bu sebepten dolayı da bağlı kuruluşlarda birbirinden bağımsız organizasyon yapısı bulunmaktadır.

### c) Dünya Merkezli Şirketler

Dünya merkezli şirketlerde tüm yöneticiler (hem merkezde hem bağlı kuruluşa) çok sıkı haberleşme ve işbirliği içerisindedirler. Kararlar ancak, tüm dünyadaki ve problemlerin esaslı bir şekilde analiz edilmesinden sonra ana şirket seviyesinde verilir. Dolayısıyla bağlı kuruluşların ihtiyaç ve gereksinimleri de ihmal edilmez. Yabancı bağlı kuruluşlar artık bütün sorumluluklarını üstlenmişlerdir ve farklı ülkelerde yerleşik durumdadırlar. Çokuluslu şirketler ile ilgili bütün işler yabancı bağlı kuruluşların buldukları ülkelere dayandırılır.

• Çokuluslu şirket bağlı kuruluş yöneticilerini, ana ülke veya ev sahibi ülke dışında üçüncü bir ülkeden ki bu ülke dünyanın herhangi bir ülkesinden olabilir, seçiyorsa dünya merkezli bir idari politika izliyor demektir.<sup>14</sup>

Dünya merkezli şirketler, kar sağlama ve büyüme amaçlarını temel kabul ettiği için, kendisini bu amaçlara götürebilecek yöneticinin milliyetine önem vermez ve dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi elemanı çalıştırmak ister.

Dünya merkezli şirketler, teknik ve yönetsel uzmanlık ile kültürel ve sosyo-ekonomik çevreye uyuma önem veren şirketlerdir ve bir yöneticiden yeteneklerine ve uzmanlığına uygun olarak her yerde yararlanabilirler.

Dünya merkezli şirketlerin uyguladıkları, üçüncü ülke vatandaşlarından yönetici sağlama politikalarının yararları ve sakıncaları şu şekilde özetlenebilir

---

<sup>14</sup> Özalp İnan, "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru", a.g.e, sf.310

Yararları;<sup>15</sup>

-Yeterli uzmanlığa sahip olan yöneticiye ulaşılması,

-O iş için en uygun personelin sağlanması

-Ana ülke vatandaşlarından yönetici sağlama politikasına göre daha az maliyetli olmasıdır.

Sakıncaları<sup>16</sup>

-Ev sahibi ülkenin hükümetlerinin yerel yöneticileri tercih etmesi

-Üçüncü ülke vatandaşlarının yerel yöneticilerin bağlı kuruluştaki kariyerine, yükselmesine engel teşkil etmesidir.

Dünya merkezli şirketlerde organizasyon yapısı karmaşık ve dünya çapında birbirine bağımlıdır.Karar ana şirket ve bağlı kuruluşların işbirliği sonucu verilir.iletişim ana şirket ve bağlı kuruluş arasında iki yönlüdür ayrıca tüm bağlı kuruluşlar arasında iletişim vardır.

Dünya merkezli şirketlerin diğer bir yönetici sağlama politikası da bağlı kuruluşları bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bölgedeki ülkelerden seçmesidir. Bu politikada bölge iki ayrı biçimde düşünülür.Bunlardan ilki coğrafik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır.Örnek olarak,Orta Doğu ülkelerinin bir bölge olarak düşünüp buradaki bağlı kuruluşlarının yöneticisinin bu bölgedeki ülkelerden sağlanmasıdır.İkincisi ise ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır.İngiltere'deki bağlı kuruluş için AT üyesi ülkelerden yönetici sağlanması örnek teşkil edebilir.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Phatak,a.g.e,sf.116

<sup>16</sup> Güven Zümrüt,a.g.e,sf.31

<sup>17</sup> a.g.e,sf.40

Bu politikayı uygulanan dünya merkezli şirketlerde organizasyon bölgesel çapta karşılıklı bağımlıdır. Karar bölgesel merkezden bölgedeki bağlı kuruluşlara doğrudur. Bağlı kuruluşlar arasında işbirliği fazladır.

### **3.Çokuluslu Şirketlerin ve Bağlı Kuruluşlarının Organizasyon Yapıları**

Organizasyon; üretim için gerekli olan maddeleri ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir.<sup>18</sup> Organizasyon bireylerin davranışları arasında bağlantı kurmak, bilgi beceri ve sermaye toplamak ve bir araya getirmek, belli amaca ulaşmak üzere faaliyette bulunmak, performansı izlemek, gerekli düzeltmeleri yapmak ve yeni amaçlar belirlemek üzere oluşturulur. Dolayısıyla organizasyon her işletmenin temel faktörlerinden birisidir.

#### **3.1.Çokuluslu Şirketlerin Organizasyon Yapıları**

Çokuluslu şirketler organizasyon yapılarını belirlerken ana şirket merkezinin üst yönetiminden, bağlı kuruluşların yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi söz konusudur.

Çokuluslu şirketler ana şirketin ve bağlı kuruluşların organizasyon biçimine karar verirken birtakım noktalardan hareket ederler. Bütün dünyayı bir pazar olarak düşünen çokuluslu şirketler organizasyon yapılarını saptarken bazı etkili olan faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir :<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Özalp İnan, Yönetim ve Organizasyon, Cilt 1, Eskişehir, 1992, sf.387

<sup>19</sup> Kantaroğlu Emin, "Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.S.B.E., İzmir, 1994, sf : 34

- Şirketin tarihi gelişimi,
- Şirketin ekonomikliği
- Şirketin arzuladığı hedefler
- Şirketin üst yönetiminin politikası
- Ülke dışı faaliyet bölgeleri
- Yabancı bağlı kuruluşlara yönetici bulunması

Her şirket genellikle belli bir büyüklükle işe başlar. Gelişme sürecini, değişik biçimlerde sürdürür. Başlangıçtan itibaren merkezîyetçi bir tutum izleyen şirket kuşkusuz gelişmesini bu felsefeye dayandıracaktır. Kendi içinden büyüyen veya şirket mülkiyeti bir ailenin hakimiyetinde olan şirketler; bir şirketi satın alarak büyüyen yada mülkiyeti çok sayıda hissedara ait olan şirketlere nazaran merkezîyet sistemini daha çok uygularlar.

Şirketlerin organizasyon biçimi oluşturulurken kaynakların en etkin şekilde kullanılması esastır. Yöneticilerin atanmasında, para ve malların dağılımında hangi sistem en karlı sonuçları verecek ise organizasyon biçimi buna göre belirlenmelidir. Çokuluslu şirket, bağlı kuruluşlarında hızlı rekabet koşullarında kendisine dünya pazarlarında en yüksek esnekliği, manevra yeteneğini ve yaşama olanağını sağlayacak organizasyon yapısını hedeflemelidir.

Çokuluslu şirketin nasıl bir organizasyon yapısı saptayacağı belirlemiş olduğu stratejilere bağlıdır. Saptadıkları stratejilere göre bazıları çok az sayıdaki ülkede faaliyet gösterirken, diğerleri çok sayıda ülkede faaliyet gösterirler. Çokuluslu şirket ister az ister çok sayıdaki ülkede faaliyet gösterebilir; faaliyette bulunduğu ülkenin, kültür, dil ve tüketim alışkanlıkları gibi özellikleri belirleyeceği stratejileri etkiler. Örneğin; özellikleri birbirine yakın çok sayıdaki

ülkede faaliyet gösteren çokuluslu şirket yine de ayrıntılı bir organizasyon yapısına gitmeyecektir.

Organizasyon her çeşit şirkette başarının temelidir. Her zaman organizasyon sorunları doğar.Önemli olan bu sorunların dinamik bir biçimde çözülebilmesi için şirket kapasitesinin yeterli olmasıdır. Şirket ; personel, sermaye ve teknolojik kaynaklarını ulusal ve uluslararası faaliyetleri için örgütlerken, düşündüğü şey devamlı olarak değişmelere göre organizasyon yapısını ayarlayabilmektir. Çevre devamlı bir değişim içinde olduğuna göre şirketin organizasyon yapısında bu değişim içine girmek zorundadır. Genel olarak çokuluslu şirket yapısı aşağıdaki düşünceleri kapsar.<sup>20</sup>

- Şirketin tümüne nispetle uluslararası faaliyetlerde karların en yüksek seviyeye çıkartılması.
- Coğrafik yönden çok yayılmış faaliyetlerin denetiminin sağlanması
- Şirketin uluslararası faaliyetlerinin genel faaliyetlere göre oranlanması, bağlı kuruluşların ayrı ayrı öneminin belirlenmesi,
- Dış faaliyetler için yöneticilerin değiştirilmesi, uluslararası yönetim kadrolarına atamaların yapılması, diğer yabancı bağlı kuruluşlara yöneticilerin atanması.
- Uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için istenen esnekliğin gerçekleştirilebilmesi.
- Yönetimin uluslararası veya ulusal açıdan standartlaştırılması

<sup>20</sup> Naushabekov Ersain, " Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Organizasyon Yapıları ve Siemens San.ve Tic.A.Ş Örneği",D.E.Ü.S.B.E,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Izmir,2002,sf.20

Bütün bu çabalar organizasyon planlamasının amaçları içindir. Diğer bir ifade ile şirketin kısa ve uzun dönemde çıkar ve karlarını arttırmak içindir. Bu durumda, üç temel organizasyon amacından söz edilebilir.<sup>21</sup>

1. Bağlı kuruluşların verimli bir biçimde faaliyet göstermesi
2. Ana şirket kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması
3. Organizasyonun bireylerin yeteneklerine göre düzenlenmesi.

Bir şirketin faaliyetleri genişledikçe ve yeni yabancı piyasalara yayıldıkça organizasyon yapısında aşırı bir yüklenme olur. Bu ağırlık arttıkça, organizasyon yapısını tehlikeye düşürür. Bu durumda şirket başka organizasyon yapılarını denemek zorunda kalır ve sonunda yeni uluslararası alana yayılma stratejisi ile uyumlu, genişleyen ve artan faaliyetlerini yürütmesini olanaklı kılan yapıyı seçer.

Organizasyon yapısının görüntüsü, en üst yöneticinin altında sorumluluğun dağılımıdır. Bu dağılım ürünler, fonksiyonlar, üretim safhaları ve bölgeler itibarıyla olabileceği gibi daha alt seviyelerde de olabilir. Ülke dışına çıkan şirketlerden bazıları bir sıra dahilinde pazarlarda faaliyet gösterirken diğerleri bazı safhaları atlayarak ülke dışı faaliyetlerini örgütler. Burada etkili olan üst yönetimin düşüncesi, ürünlerin çeşitliliği gibi konulardır.

Aşağıdaki tabloda uluslararası faaliyetlerin gelişmesi ve organizasyonun yapısının değerlendirilmesi görülmektedir.<sup>22</sup>

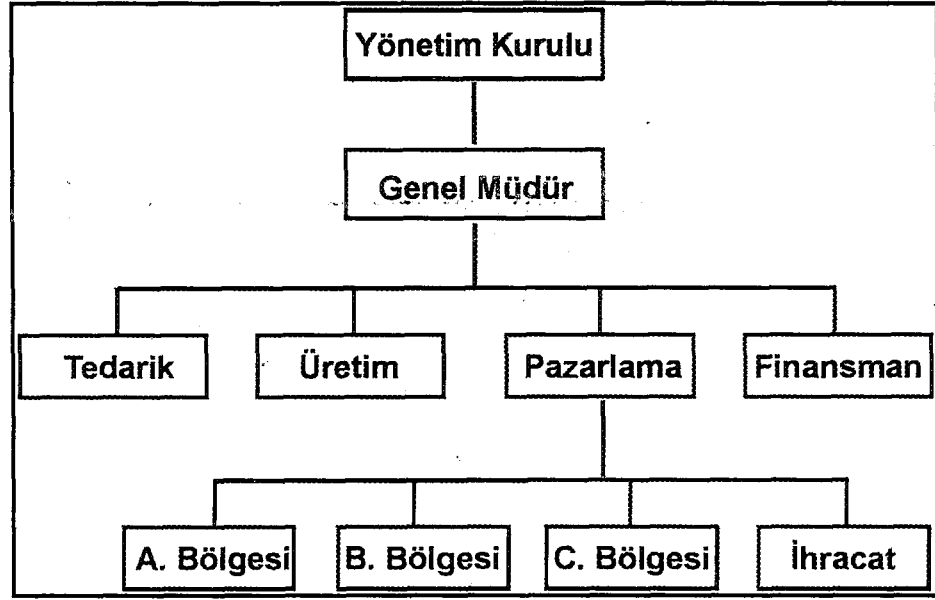
<sup>21</sup> Kantaroğlu Emin, a.g.e, sf.55

<sup>22</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, a.g.e., sf : 95

Dolaylı veya dolaysız ihracat	İhracat Kısmı	İhracat Yöneticisi ulusal pazarlama yöneticisine doğrudan bağlıdır
İhracat çok önemli bir duruma gelir	İhracat bölümü	Bölüm yönetimi
Şirket ülke dışında lisans anlaşması ve üretim yapar.	Uluslararası bölüm	Uluslararası bölüm yöneticisi.
Uluslararası yatırım artmaktadır.	Bazen uluslararası yönetim	Ana şirkette genel müdür yardımcısı genel müdür olarak atanır.
Uluslararası yatırım önemli duruma gelmiş	Bölgesel fonksiyonlar ve ürün itibariyle organizasyon yapısı oluşturulur.	Uluslararası şirket için tek bir yönetici yerine yönetici grubu atanır.

İhracat safhası: Bu aşamada şirket çokuluslu şirket standartlarına göre oldukça küçüktür. Faaliyetleri genellikle birkaç ürün ve piyasa ile sınırlıdır. Bu durumda organizasyonla ilgili değişiklik gerekmez. Organizasyon şemasında küçük değişiklik veya ihracatla ilgili eklemelerle uluslararası faaliyetlere geçilebilir. Böylece ilk safhalarda şirketin temel organizasyon yapısı bozulmayacaktır. Fazla risk yüklenmeden örgüt yapısında bazı değişiklikler yeterli olacaktır. Ulusal satış veya pazarlama bölümüne ihracat bölümünün eklenmesiyle ülke dışı faaliyetlere ihracatla başlanacak, ihracat bölümü üretilen mal ve hizmetlerin pazarlaması ile bazen da yükleme işiyle ilgilenecek, örgütün diğer bölümleri aynı kalacaktır. Aşağıdaki bölümde, ihracat safhasında olan bir şirket görülmektedir.





Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi ihracat bölümü pazarlamanın bir kısmını oluşturmakta ve uluslararası faaliyetler ana ülkenin herhangi bir bölgesinden farklı olmamaktadır.

Şirketin dış satımı artıp, ürünü olgunlaştıkça yabancı piyasadaki pazar payını tehlikeye düşürecek baskılar oluşmaya başlar. Bu baskılar iki noktadan kaynaklanır;<sup>23</sup> 1)Şirketin özel bilgi ve becerileri içeride ve dışarıda diğer şirketler tarafından öğrenilmeye başlar.Böylece rekabet tehlikesi somut olarak ortaya çıkar. 2)Bir ülkede yerel talep ve satış hacmi arttıkça, şirketin ürünün satın alan ülke gümrük ve kota gibi kısıtlamalar koyarak yerel üretimi teşvik etmeye başlar.

Üreticilerin rekabeti, gümrük vergileri ve taşıma masraflarının sebep olduğu maliyet artışı ile karşı karşıya kalan şirket yabancı ülkelerde bir üretim tesisi kurarak yabancı pazar pozisyonunu korumaya çalışır.Şirket yabancı piyasadaki talebi yabancı ülkede kurduğu üretim biriminden karşılar.Aynı döngü başka ülkelerin piyasalarında da tekrarlanabilir. Başlangıçta yeni kurulan yabancı bağlı kuruluşlar merkezkaç bir biçimde yönetilir.

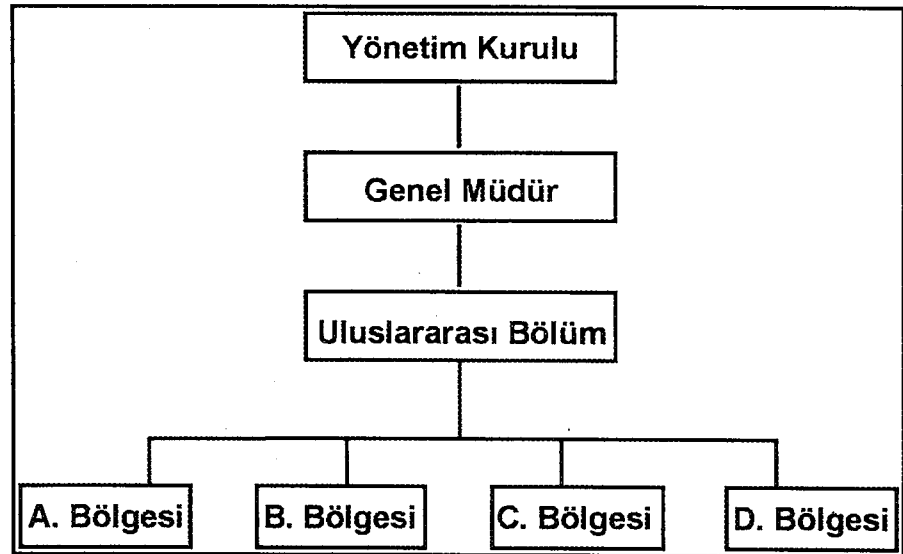
<sup>23</sup> Phatak, a.g.e . sf.84

Yabancı bağı kuruluşlar doğrudan doğruya genel müdüre yada genel müdürün sorumluluklarını yüklenen başka bir şirket yöneticisine bağlıdır,Şirket yabancı birim faaliyetlerine daha fazla yatırım yapıp, bu birimler şirketin genel performansında daha büyük bir rol oynamaya başladıkça, uluslararası ürün koordinasyonu ve faaliyet kontrolü daha büyük bir önem kazanır.

Böylece, başlangıçta şirketin yabancı birim faaliyetlerinden sorumlu olan grup ,şirketin tüm uluslararası faaliyetlerinin kontrolünü üstlenir ve yeni biraz daha karmaşık bir organizasyon yapısı içinde ayrı bir uluslararası bölüm haline dönüşür.

Uluslararası Bölüm: Uluslararası bölüm kurulduğunda şirketin ülke dışı faaliyetleri bu bölüm tarafından yürütülecektir. Bu bölüm know-how ve diğer yönetsel becerilerin yaygınlaştırılması, şirketlerin ülke dışı büyüme ve gelişmesinin sağlanması, ülke içi ve ülke dışı faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması amacıyla faaliyet gösterecektir.Kendisine dört faaliyet bölgesi seçen bir işletme de uluslararası bölüm şöyle olabilir.<sup>24</sup>

### ULUSLARARASI BÖLÜM



<sup>24</sup> Özalp İnan,Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi,sf 100

Uluslararası bölüm genellikle coğrafik bölgeler düşünülerek geliştirilmektedir. Uluslararası bölüm başındaki kişiye yabancı bağlı kuruluşların ve uluslararası bölümün sorumluluğu verilmekte, ve genellikle uluslararası bölümün başına genel müdür yardımcısı atanmaktadır. Bu sistemde ülke-içi bölümler ülke dışı pazarların sorumluluğunu taşımaktadır. Ülke içinde yapılan ürünlerin hiç bir değişikliğe uğratılmadan ülke dışında satılabileceği düşünülmektedir.

Uluslararası bölüm yapısının kullanılmasının bazı üstünlükleri vardır.<sup>25</sup>Uluslararası yöneticilerin bölüm içinde yoğunlaşması , ortaya çıkan dış faaliyetlerle ilgili özel ihtiyaçların karşılanmasını sağlar.Uluslararası grup , yabancı bağlı kuruluşların faaliyetlerini finans , pazarlama , tedarik , üretim gibi çeşitli fonksiyonlar açısından koordine etme çabaları göstererek şirketin değişik ülke ve bölgelerdeki faaliyetlerinde bir bütünlük sağlar.Ayrıca ülke içi bölümdeki mamul yöneticileri yada fonksiyonel yöneticilerin yabancı ortamda çalışmalarını gereğini ortadan kaldırarak kapasitenin zorlanmasını önler.

Uluslararası bölüm yapısının başlıca sakıncaları şunlardır,<sup>26</sup>

-Şirketin dış ülkelerdeki faaliyetleri genişledikçe ülke içi yöneticilerin uluslararası yöneticilerden ayrılması büyük sorun yaratabilir,

-Dış ülkelerdeki faaliyetler hacim kar ve satış açısından ülke içi faaliyetlere denk bir düzeye ulaştığında ülke içi yöneticilerin global olarak düşünme ve stratejik davranma yetenekleri hayati önem taşır,

-Ülkenin araştırma geliştirme faaliyetleri ülke içi faaliyetlere yönelik kalır , bunun sonucu olarak da ülke dışı faaliyetlerde ortaya atılan yeni ürün yada yeni

---

<sup>25</sup> Erol Fikret,"Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Yapılarına ve İşletme İçi İlişkilere Bir Bakış",İ.Ü.S.B.E.,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1991,sf.35

<sup>26</sup> Kantaroğlu Emin,a.g.e.,sf.59-62

bir yöntem fikri kendini ülke içi faaliyetlere yakın gören araştırma geliştirme personeli tarafından kolaylıkla benimsenmez.

Uluslararası bölüm ülke içi faaliyetlere nazaran çok büyürse (lke içi kar tıkanıklığı, dış büyüme, pazar bulma olanakları, vb.) okuluslu şirketler uluslararası bölümden vazgeçmek zorunda kalırlar. Uluslararası bölüm yerine genel bir sistem uygulanır. Bütün dünya bir ulusal bölge olarak düşünülür.

Organizasyon yapısı çokuluslu şirketin faaliyet biçimini aksettirir. Genellikle çeşitli ürünlerin retimiyile ilgili bir şirkette ürün temeline dayalı bir organizasyon yapısı geliştirilecektir. Tktim mallarını bütün dünyada pazarlamak isteyen bir şirket ise bölgesel bir organizasyon yapısını tercih edecektir. okuluslu şirketler genellikle üç yaklaşımdan birini uygulamaktadırlar.<sup>27</sup>

#### **a. Fonksiyonel Organizasyon**

Fonksiyonel organizasyon şirketlerin faaliyetleri olan üretim, satış, finansman ve belirli fonksiyonel merkezlerce koordine edilen diğer faaliyetlerin fonksiyonel hat boyunca dağıtılmasıdır.<sup>28</sup> Fonksiyonel organizasyon çokuluslu şirketin ülke içindeki faaliyetleri uluslararası faaliyetlerine çok benziyorsa tercih edilmektedir.

Fonksiyonel organizasyonun başarılı olabilmesi için bir takım koşullar gereklidir. Bunlar a) İşletmenin mamuller itibariyle bölümlere ayrılmamış olması, b) st yöneticilerin uluslararası faaliyet hakkında iyi bir bilgiye sahip olması veya uluslararası alanda otorite olan uzmanların fikirlerinden faydalanması, c) Birbirini tamamlayan malların üretilmesi olarak özetlenebilir.

<sup>27</sup> zalp İnan, okuluslu İşletmelerin Yönetimi, sf : 104

<sup>28</sup> Kantaroğlu Emin, a. g. e, sf. 66

Fonksiyonel organizasyon yapısının çokuluslu şirketlere sağladığı en önemli avantaj her bölümün yetki ve sorumluluk alanının kolayca saptanabilmesidir.<sup>29</sup>

Özellikle uluslararası yatırımlar nedeniyle yatırımları karmaşıklaşan çokuluslu şirketler için bu konu önemlidir. Her fonksiyonun kimler tarafından hangi yetki sınırları içinde yürütüleceğinin bilinmesi, uluslararası faaliyetlerin etkin bir iletişim ağı çerçevesinde yürütülmesini sağlar.

Ancak, buna karşılık fonksiyonlar önem kazandığından, üst yönetimle ürün yada çeşitli bölgeler konusunda iletişim kurulması ve hatta üst yönetimle gerektiğinde direkt ilişki ve koordinasyon sağlanması güçleşir, sorunların çözümü için üst yönetime başvurulması tepki gösterme süresini yavaşlatır.<sup>30</sup>

Fonksiyonel organizasyon yapısında yöneticiler açısından bir diğer aksaklık da şudur: Çok az insan çok sayıda karmaşık kararlarla görevlendirilmiştir. Yöneticiler kariyerlerinin çoğunu tek bir fonksiyonel aktiviteyle harcadıkları için, diğer bölümlerin problemlerini ve gereksinimlerini anlamakta az deneyime ve bilgiye sahiptirler.<sup>31</sup>

Fonksiyonel organizasyon uygulayan şirketler organizasyon yapılarını kendi bünyelerine faaliyet gösterdikleri ülkelere ve temel politikalarına göre saptarlar. Fonksiyonel organizasyon biçimi aşağıdaki gibi olabilir.<sup>32</sup>

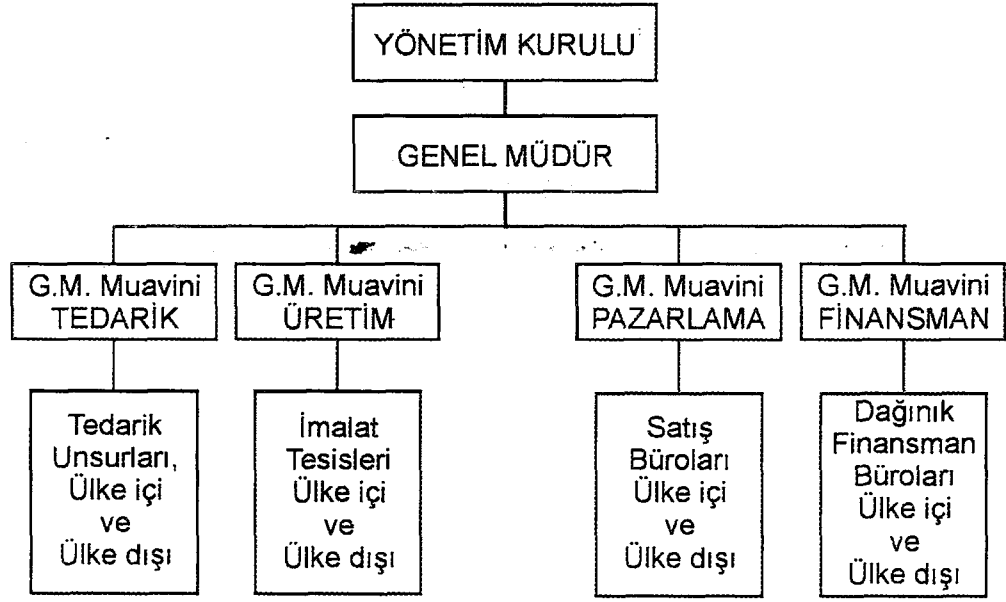
---

<sup>29</sup> Naushabekov Ersain, a.g.e, sf.25

<sup>30</sup> Erol Fikret, a.g.e, sf.43

<sup>31</sup> Kantaroğlu Emin, a.g.e, sf.92

<sup>32</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, a.g.e, sf.105



Şekilde görüldüğü gibi çeşitli fonksiyonların dünya düzeyinde sorumluluğu vardır. Örneğin pazarlama veya satış bölümünü dünya düzeyinde pazarlama sorumluluğu taşımakta, dünyanın neresinde kurulduğuna bakılmaksızın satış şirketleri ve dağıtıcıları üzerinde direkt denetimi söz konusu olmaktadır. Üretim bölümü ise ülke içi üretimden ve ülke dışı mamullerin geliştirilmesinden ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmesinden sorumludur.

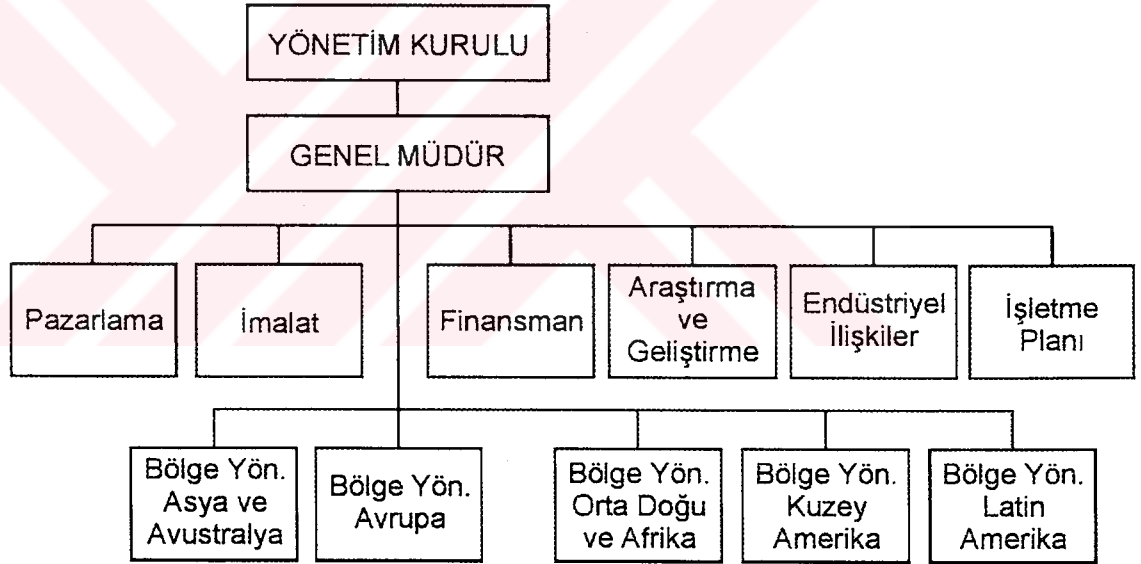
### b. Coğrafik Temele Dayanan Organizasyon

Faaliyet gösterilen ülkelerin sayısında büyük artış olduğunda, aynı bölge içinde bulunan ülkelerin gruplandırılması suretiyle organizasyona gidilir. Her bir bölgesel organizasyon yapısı, dünyayı her birinin kendi üst yönetimi olan coğrafik bölgelere böler. Her bölge kar ve büyüme sorumluluğunu kendi içinde taşır.

Coğrafik temele dayanan organizasyon yapısında sorumluluk öncelikle bölge yöneticilerine verilir. Her bölüm kendi bölgesindeki bütün fonksiyonlardan sorumludur ve pazarlama, üretim, finansman fonksiyonlarını koordine eder. Coğrafik temele dayanan organizasyon yapısını başarı ile yürütebilen

şirketler genelde az sayıda mamul üreten ya da hizmet üreten şirketlerdir. Eğer hizmet üreten şirket olarak dünyanın çeşitli yerlerinde oteller zincirine sahip çokuluslu bir şirket örnek verilecek olursa; bu çokuluslu şirkete coğrafik temele dayanan organizasyon yapısı çok uygundur. Çünkü organizasyon şemasına bakıldığında, her bir coğrafik yapının arasında kültürel açıdan farklılık görülecektir. Her coğrafik bölge, kendi bölgesinden sorumlu olduğu ve fonksiyonlarını kendi koordine ettiği için bu kültürel farklılıkları anında saptar ve ona göre faaliyetlerini devam ettirir. Coğrafik temele dayanan organizasyon yapısı uluslararası tecrübeye sahip yöneticilere ihtiyacın artmasına neden olur.<sup>33</sup>

Aşağıdaki şekilde coğrafik temele dayanan organizasyon biçimi görülmektedir.<sup>34</sup>



Coğrafik temele dayanan organizasyon yapısını benimseyen çokuluslu şirketlerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir,<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Hayrinnisa Özgöde, "Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Organizasyon Yapılarının İncelenmesi ve Yan Kuruluşlarda Başarı İçin Gerekli Organizasyon Yapılarının Araştırılması", A.Ü.S.B.E, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996, sf.21

<sup>34</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, a.g.e, sf. 107

<sup>35</sup> Şatıroğlu Kadir, a.g.e, sf. 89

-Coğrafik temele dayanan organizasyonel yapıyı kullanan çokuluslu şirketlerin genel işletme stratejileri;az sayıda ürün veya ürün gurubu ile geniş dış pazarlara yayılmaktır.

-Bu tür organizasyonel yapıda pazarlama fonksiyonu üretim ve teknoloji fonksiyonlarından daha önemlidir.Çünkü dağıtım,tanıtım ve reklam geniş dış pazarların kapılarını aralayan altın anahtarlar olarak görülmektedir.

- Pazara sunulduklara bölgelere göre farklılık gösteren ürünler ve hizmetler,genellikle sunuldukları bölge yada ülkelerin gereksinim ve özelliklerine hitap eden niteliktedir ve bölgesel standartlara sahiptir.

-Benzer yada tamamlayıcı nitelikteki ürünler üreten çokuluslu şirketlerin benzer dağıtım ve pazarlama organizasyonu gerektirmesi nedeniyle coğrafik bölümlü organizasyonel yapıyı kullanmaktadırlar.

Coğrafik temele dayanan organizasyon biçiminde en önemli zorluk çeşitli mamullerin üretiminin yapılmasıdır. Çok çeşitli mal üreten çokuluslu şirketlerde ülkelerarası koordinasyon kurmak oldukça zorlaşacak bu da organizasyon biçiminin mamul farklılaşmasının, yeni mamul fikirlerinin ve üretim tekniklerinin bir ülkeden diğer bir ülkeye transferini gerçekleştiremez hale getirecektir.

### **c) Mamul temeline göre organizasyon**

Mamul çeşidi çoğalınca fonksiyonel veya coğrafik temele dayanan organizasyon yapısı yeterli olmaz. Her ne kadar birbirine benzer mal üreten şirketlerde büyük sorunlar ortaya çıkmasa da birbirinden özellik bakımından çok farklı mallar üreten çokuluslu şirketlerde mamul temeline dayanan bir organizasyon yapısı seçme zorunluluğu doğacaktır.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Erol Fikret,a.g.e,sf.34



Mamul temeline dayanan organizasyon yapısında öncelikle uluslararası mamul yöneticileri belirlenir. Bu organizasyon yapısında her bir mamul bölümü yarı bağımsız bir kar merkezi olarak faaliyet göstermektedir. Uluslararası mamul yöneticileri ve bu yöneticilerin uzmanları çokuluslu şirketin bütün kaynaklarını kullanarak yeni ürünler geliştirirler ya da var olan ürünlerin dünyadaki çeşitli pazarlarda kalıcı olmasını sağlamak için uğraşırlar. Bu mamul bölümlerinin yarı bağımsız kar merkezi olmasının nedeni ise çokuluslu şirketin stratejilerinin ve planlarının ana şirket tarafından belirlenmesidir. Böylece tüm bağlı kuruluşlar ve her bir ürün grubu için bütün amaçlar ve stratejiler çokuluslu şirketin ana şirket yönetiminde oluşturulur.<sup>37</sup> Bu şirket amaçları ve stratejileri dahilinde her ürün grubu için stratejik planlar üst yönetim tarafından incelenmek ve onaylanmak için bütün ürün grubu yöneticileri tarafından yapılır. Her grup dünya çapındaki ürünü için tüm aktiviteleri planlama ve kontrol etmek için asıl sorumluluğa sahiptir. Böylece,<sup>38</sup>

a) Teknolojik know-how'ın bölgelerarası akım ve yetki devri oldukça kolaylaşır.

b) Mahalli pazarlara hizmet edilerek mahalli yöneticilerden faydalanılır.

c) Dünya düzeyinde mamul planlaması yapılır ve yeni mamullerin ortaya çıkması sağlanır.

Mamul temeline dayanan organizasyon modelinin uygun olduğu durumlar şu şekilde özetlenebilir;<sup>39</sup>

-Şirket değişik teknoloji gerektiren ve farklı nihai tüketicilere hitap eden ürünler üretmekteyse,

---

<sup>37</sup> Özgöde Hayrünisa, a.g.e, sf.21

<sup>38</sup> Naushabekov Ersain, a.g.e, sf.39

<sup>39</sup> Phatak, a.g.e, sf.97

-Yabancı ülkelere satışlarda yerel olarak üretime yöneltilen yüksek ulaştırma maliyetleri , gümrük ve diğer kısıtlamalar söz konusu ise ,

-Şirket ürünleri ortak pazarlama yöntemleri ve dağıtım kanalları kullanımına elverişli değilse,

-Ürünle ilgili üretim , pazarlama ve araştırma konularını bütünleştirme ihtiyacı varsa ,

-Dışarıda yerel ürün bilgisine ve ürün uyarlamaya gerek yoksa , ya da -İlgili ürünler teknolojik uzmanlığa ihtiyaç gösterdiği için dışarıdaki üretim merkezleri arasında yakın bir işbirliği zorunluysa,

Mamul temeline göre organizasyonda karşılaşılan en büyük güçlük dünya düzeyinde sorumluluk yalnız ülke içinde çalışan ve ülke içi konularında otorite olan kimselere verilmektedir. Bu durumda da uluslararası düzeyde ortaya çıkacak sorunlara yabancı olan ve çok az tecrübe ve yeteneğe sahip personel başarısızlığa uğramaktadır.<sup>40</sup>

Mamul temeline dayanan organizasyon yapısı ile ilgili birtakım önemli sorunlar vardır.Bunlardan biri , her bölüm dünyanın çeşitli ülke ve bölgelerindeki faaliyetlerini desteklemek üzere kendi alt yapısını geliştirdikçe tesislerde ve destek gruplarında ortaya çıkan tekrarlamalardır.Diğer bir sorun ise bölüm yöneticilerinin kendi ürünleri için kısa dönemde gelişme vadeden coğrafi bölgeleri seçmeleri , uzun dönemde çok daha fazla potansiyele sahip olabilecek bölgeleri ihmal etmeleridir. Mamul itibariyle organizasyonda ortaya çıkan diğer bir sorun ise herhangi bir bölgedeki değişik mamul bölümleri arasında koordinasyon kurma zorunluluğudur. Örneğin,A mamulü bölümü bir Avrupa

---

<sup>40</sup> Kantaroğlu Emin,a.g.e,sf.71

şirketi ile A mamulü yapmak için lisans anlaşması yaparken, B mamulü bölümünün Avrupa'daki fabrikası kapasitesinin altına çalışıyor olabilir. Böylece B mamulü zarar edebilir.

#### **d) Matriks Organizasyon Yapısı**

Matriks yapı demek iki patronlu yapı demektir.Çünkü rapor verilmesi gereken iki üst vardır.Şöyle ki ;çokuluslu bir şirket organizasyon yapısını oluştururken organizasyon yapısının fonksiyonel , mamul temeline yada coğrafik temele uygun olup olmamasına karar veremeyebilir. Şirketin organizasyon yapılarından her ikisi içinde uygun olması veya her ikisinin de bir arada olması gereken bir organizasyon yapısının oluşması için şirketin baskı altında kalması durumunda çokuluslu şirket matriks yapıyı seçecektir.<sup>41</sup>Matriks yapının özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>42</sup>

-Matriks organizasyon yapısında uzmanlaşma bir yanda fonksiyonel anlamda olurken diğer yanda ürün,veya bölge alanında olur.Bu yapıda iki yönde uzmanlaşma ve birleşme söz konusudur.

-Matriks organizasyon yapısı rollerde ve yöntemlerde belli ilkelerin düzenlenmesi ve karşılaşılan her durumda nasıl davranılacağıının önceden belirlenmesi için uygulanır.

-Bir organizasyon yapısında karmaşıklık derecesi yapılan rollerin ve kullanılan yöntemlerin miktarı ve zaman süresi ile belirlenebilir.Matriks organizasyon yapısı karmaşıklık derecesi en yüksek olan yapıdır.

-Çevresel etkilere karşı hızlı tepki gösterme yeteneğinin geliştirilmesi,yenilikleri uygulamaya açık olmak,çevresel etkileri şirket içi

---

<sup>41</sup> Özalp İnan,"Matriks Organizasyon Yapısı ",A.Ü.İ.B.F Dergisi ,C.V.I,sayı 2,Kasım 1986,sf.25

<sup>42</sup> Erdoğan Taşkın,İşletme Yönetiminde Matriks Örgüt yapısı ve Oluşumu ,İstanbul,1997,sf.88

önlemlerle azaltma kapasitesini arttırmak, esnekliği sağlamaya yönelik çabalardır. Buna göre, en esnek yapı matriks organizasyon yapısıdır

-Maliyet oranlarına göre en pahalı yapı matriks organizasyon yapısıdır

Matriks yapı, şirketlerin büyümesi özellikle uluslararası çevrede faaliyette bulunması ile önem kazanmaya başlayan bir yapıdır. Çünkü uluslararası alanda hızla büyümeyi amaçlayan, çok sayıda ürünü olan, iş alanlarının niteliği nedeniyle çalışmaların yakından denetimi gereken şirketlerde matriks organizasyon yapısının başarılı olacak, esnekliği sağlayabilecek bir kullanım alanı vardır.

Matriks yapı yönetim yapısındaki merkezi ürün yöneticisi ve dış bölge müdürünü sorumluluğu ve otoriteyi paylaşmaya iterek, rolleri dengelemek için çalışan yapıdır. Fonksiyonel organizasyon, mamul temeline dayalı organizasyon ya da coğrafik temele dayalı organizasyon yapılarında bir tek üst düzey yetkilisine rapor verme söz konusu iken matriks yapıda çoklu rapor verme sistemi geçerlidir. Bir kararın alınması için fonksiyonel, bölgesel ve mamul grubu yetkililerinin yani üç ayrı bakış açısının düşüncelerinin bir arada değerlendirilmesi söz konusudur.<sup>43</sup>

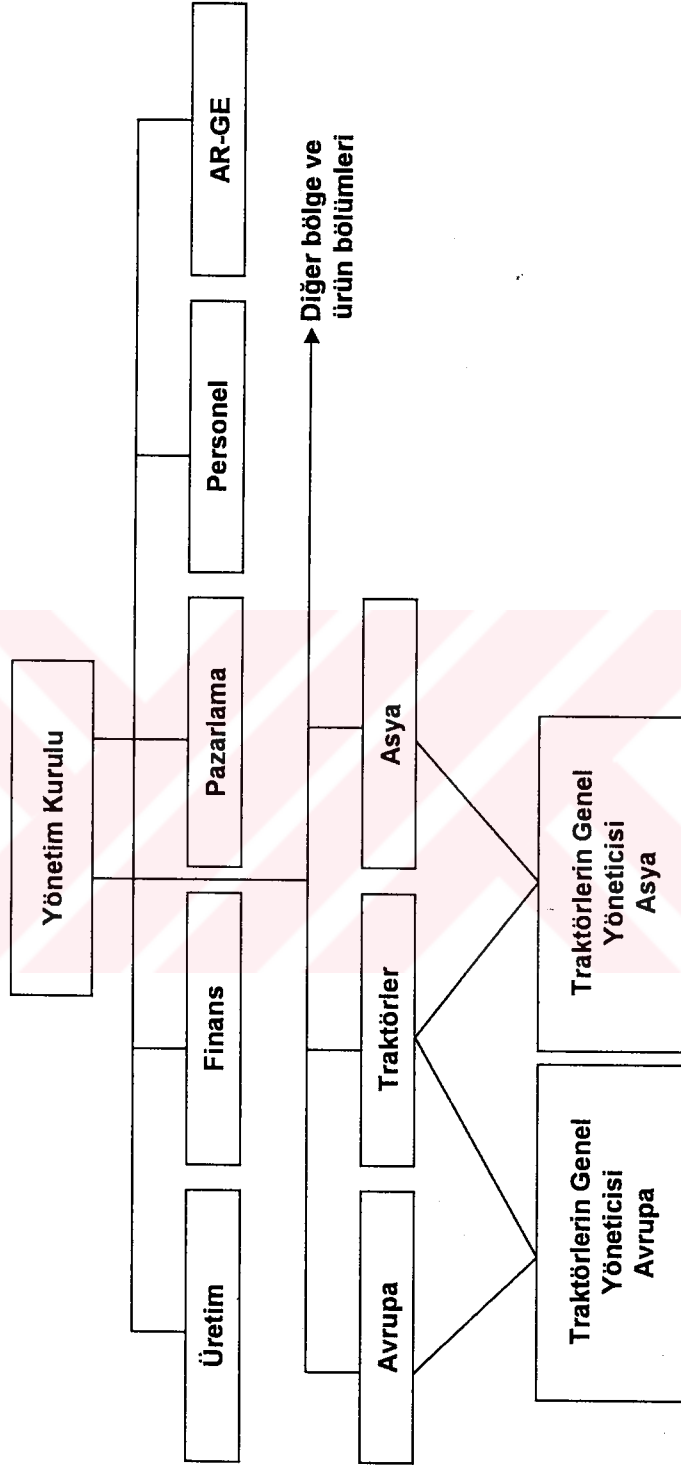
Matriks organizasyon yapısı dünya genelinde bir organizasyon ağının yaratılmasını destekleyen bir yapıdadır. Buna göre, organizasyon ağının gerçekleşebilmesi için raporların sadece ana şirkete değil diğer bağlı şirketlere de iletilerek bilgilendirilmesi yolu benimsenmiştir.

Çokuluslu şirketlerde matriks organizasyon yapısının şekli aşağıdaki gibi olabilir,<sup>44</sup>

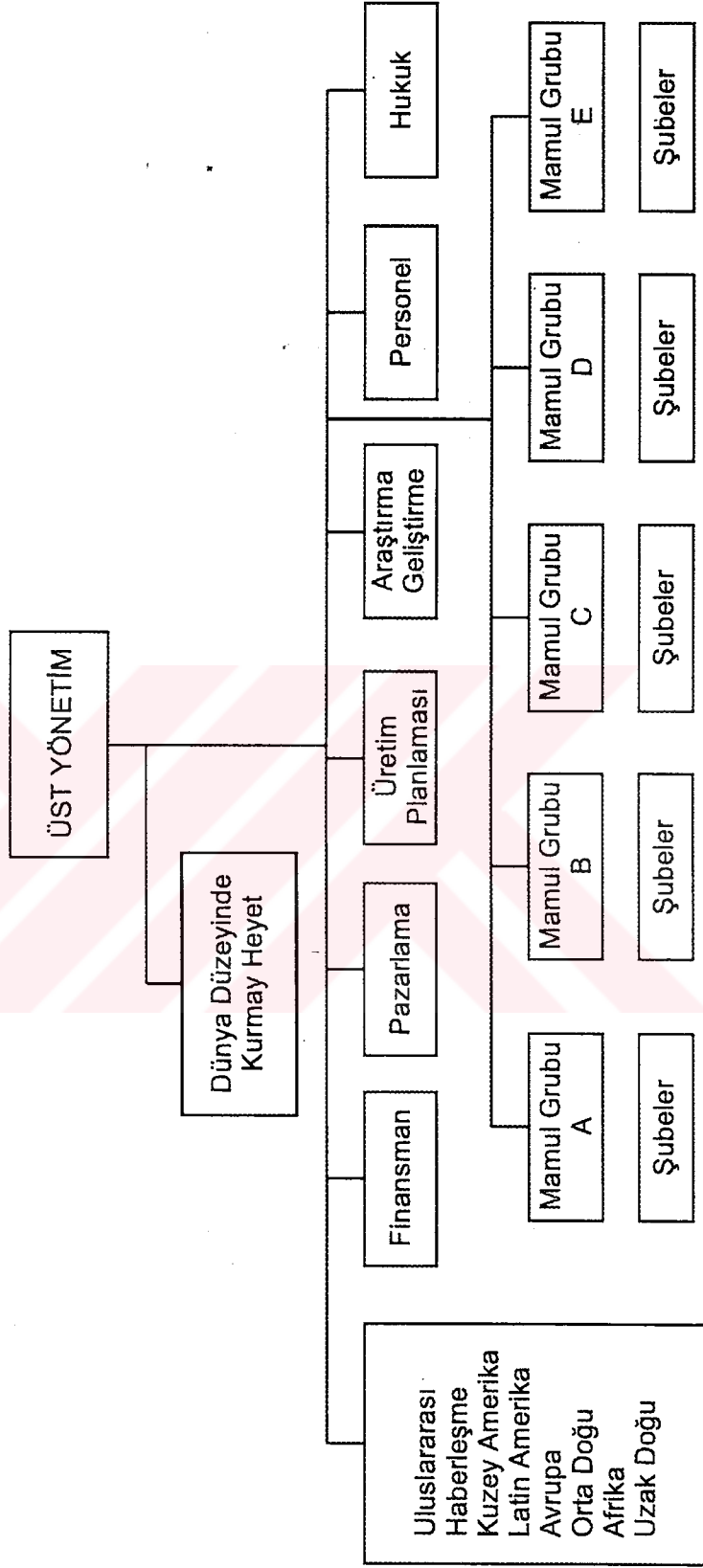
---

<sup>43</sup> Özgöde Hayrünisa, a.g.e, sf.27

<sup>44</sup> Phatak, a.g.e, sf.95



**Mamul Temeline Dayanan Organizasyon**



### e) Karma Organizasyon Yapısı:

Karma organizasyon yapısında, bazı dış faaliyetler belli bir tepe yönetimine rapor edilirken, diğer dış faaliyetlerde farklı bir tepe yönetimine rapor edilmektedir. Karma yapılarda değişik çeşitlemeler bulunabilir. Ama temel olarak bütün çeşitlemeler fonksiyonel, mamul ve bölgesel organizasyon yapısının ikili karmasına dayanır.<sup>45</sup>

Fonksiyonel-Bölgesel karma Organizasyon Yapısı: Bu karma organizasyon yapısında koordinasyon ön plandadır ve bütün fonksiyonel bölümler uyum içinde hep beraber çalışırlar. Bunun yanında bölgesel yani coğrafik bölümlerde de uzmanlaşma görülür. Organizasyon yapısının oluşturulmasında ürünün önemi göz ardı edilir.

Mamul-Fonksiyonel Karma Organizasyon Yapısı: Bu organizasyon yapısına sahip çokuluslu şirketlerde fonksiyonel uzmanlaşmanın yanında mamul dizaynı, üretim teknolojisi konusunda global anlamda merkezi bir koordinasyon söz konusudur.

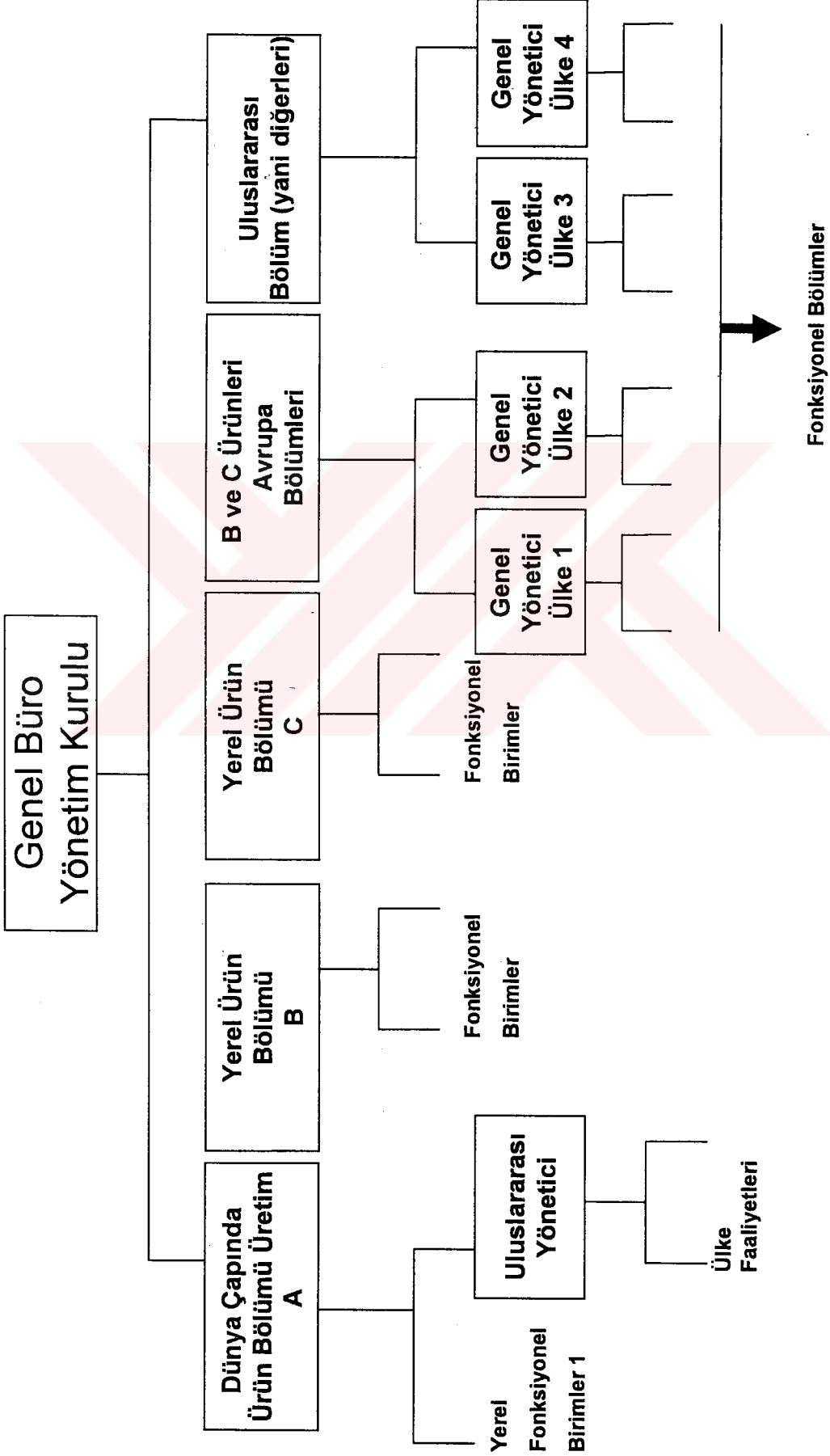
Mamul-Bölgesel Organizasyon Yapısı: Bir çok çokuluslu şirket global dizaynları mamul ve bölge arasında uzlaşma olarak düşünür. Bu düzen içinde temel fikir dünya çapındaki birkaç mamul bölümü ile dünya çapındaki birkaç bölge bölümlerinin aynı anda olmasıdır. Önemli olan koşul genel müdürün sadece bu iki organize bölümlerden birine rapor vermesidir, böylece pramit formundaki birimlerin komutu sürekliliğini korur. Örneğin mamul-bölgesel karma yapısında German kozmetik faaliyetlerini Avrupa tepe yönetimine rapor verirken, German plastik dünya çapındaki plastik bölümünün tepe yönetimine rapor verebilir.<sup>46</sup> Dünya çapında karma yapı ( bölge-mamul ) şu şekilde olabilir,<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Erol Fikret, a.g.e, sf.52

<sup>46</sup> Özgöde Hayrünnisa, a.g.e, sf.27

<sup>47</sup> a.g.e, sf.28





### 3.2.Yabancı Bağlı Kuruluşların Organizasyon Yapıları

Genel olarak bağlı kuruluşların organizasyonu çokuluslu şirket içinde entegre edilmiş gibidir.Benzer olarak,organizasyonel yapının seçimi (örneğin fonksiyonel ürün ve /ya da coğrafik bölümün sorumlulukları arasından ya da bunların bir karmasından)maliyetleri kapsayan karşılaştırılmalı üretim ve işleme dayandırılacaktır.

Yapının sınıflandırılması ilişkilerin formal raporlanmasına ya da ana şirket ve yabancı bağlı kuruluşlar arasındaki tanımlanmış otorite hatlarına dayandırılmıştır.Her kompleks organizasyon genel organizasyon modellerinden özellikler gösterir.Bir ya da iki yabancı bağlı kuruluş farklı rapor edilebilir ya da küçük bir ürün bölgesi olarak farklı şekilde organize edilebilir.

Fonksiyonel yapı:Dünya çapındaki bir fonksiyonel bölüm yapısının anlamı; yabancı bağlı kuruluşun fonksiyonel aktivitelerini direkt olarak ana şirketteki kendi fonksiyonel bölümlerine rapor etmesidir.Fonksiyonel bölümlü bir çokuluslu şirketler topluluğunda fonksiyonel geçiş perspektifi veya genel yönetim perspektifi sadece tek bir seviyede,ana şirket merkezinin en üst seviyesinde veya stratejik hedeflerinde var olmaktadır.Yani yabancı bağlı kuruluşun personel bölümü direkt ana şirketin personel bölümüne rapor eder ve bu da personel geçiş perspektifini oluşturur.Bu perspektifi belirleyende üst yönetimdir.

Coğrafik Yapı:Çokuluslu şirket, yabancı bağlı kuruluşu hangi pazarlarda faaliyette bulunacağı,dış faaliyetlerdeki deneyimi yada ürettiği ürüne göre coğrafik olarak yapılandırmaya çalışır.Yabancı bağlı kuruluşları coğrafik temelde organize etme kararı daha büyük miktarda özerkliğin geçişine yol açmaktadır.Çokuluslu şirketlerin yabancı bağlı kuruluşları, yerel pazarın durumuna göre satış için sınırlı miktarda ürün ürettiğinde coğrafik hatlarda organize söz konusudur.

**Mamul Yapısı:**Yabancı bağı kuruluşlar çoğu zaman çokuluslu şirketler için sadece bir mamul üzerine yoğunlaşmış üretim merkezleri durumundadırlar.Böyle bir sistem içinde olan çokuluslu şirketler bağı kuruluşlarını mamul bazında organize edebilirler.Yabancı bağı kuruluşlarda dış mamul bölümleri ana şirketteki mamul bilgi merkezleriyle ilişkilendirilir.Her bir mamul hattı için hem yabancı bağı kuruluşlarda hem de ana şirketteki ürün bölümü seviyelerinde stratejik bir hedef vardır.Mamul ile ilgili belirlenen stratejiler hem ana şirket hem de bağı kuruluşları için geçerlidir.Stratejilerin yürütülebilmesi içinde ana şirket ve yabancı bağı kuruluşlar arasında bir uyum olması gereklidir.Bu uyumda mamul yapısı ile sağlanır.Global mamul yapısı uluslararası bölüm yapısı ile karşılaştırıldığında otoritenin ulusal yan kuruluşları yöneten yöneticilerden kaydırıldığı görülür ve otorite dünya çapında mamul sorumluluğu olan yöneticilerin eline verilir.

**Matriks Yapı:**Matriks yapı altında yabancı bağı kuruluş aynı zamanda iki temel yapı boyunca ana şirkete rapor verir.Örneğin coğrafik bölge üst yönetimine ve mamul bölümü üst yönetimine rapor verebilir.

**Karma Yapı:**Yabancı bağı kuruluşlarda karma yapı matriks yapının tersi tek patronludur.Yabancı bağı kuruluşların bir kısmı mamul yapısını kullanıp dünya çapında mamul grubuna karşı sorumlu iken diğer kısmı da coğrafik yapıyı kullanarak bağı oldukları bölgeye karşı sorumludurlar.Karma yapı bağı kuruluşları ikiden fazla benzer gruba bölmeye ve daha sonra her gruba bir yapıyı uydurmaya izin verir.Bağı kuruluşları gruplara ayırmak yada özel bir bağı kuruluş yapısına karar vermek şirketten şirkete farklılık gösterecektir.Bağı kuruluşlar benzer olarak aynı büyüklükte oldukları,kesin bir mamul hattı içinde ele alındıkları yada kesin bir coğrafik bölge altında yer aldıkları zaman gruplandırılabilirler.

### 3.3.Başarı İçin Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Uygulanan Organizasyon Yapıları İle İlgili Öneriler

**a)Çokuluslu şirketler yabancı bağlı kuruluşlarına ayrı ayrı sorumluluklar yüklemelidir:** Her yabancı bağlı kuruluşun kendine ait sadece bir fonksiyonu olmalıdır.(Örneğin özel bir mamulün üretimi,herhangi bir mamulün dünyaya tanıtımı yada dünyanın herhangi bir yerinde bulunan bir hammaddenin sağlanması gibi.)Böylece yabancı bağlı kuruluşlar sadece bir dalda uzmanlaşıp yaptığı işte daha başarılı olup,hedeflenen kaliteye ulaşmış olur.<sup>48</sup>Globalleşme şirketin bir bölümünün şirketin önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemesini gerektirir ki bu genelde merkez yönetiminin işidir.Aynı anda yabancı bağlı kuruluşlarında kendi pazarlarına konsantre olmak gibi daha dar bir çevredeki stratejileri düşünmesi ve gücünü buna vermesi yerinde bir karar olacaktır.

**b)Çokuluslu şirketler faaliyetlerini coğrafik bölgeye göre ayırarak yabancı bağlı kuruluşları bu bölgelere göre organize etmelidir:** Çok uluslu şirketler dünyayı bölgelere ayırarak aynı bölgedeki faaliyetlerini bir çatı altında toplamalıdır.Böylece işlerin takibi daha kolaylaşıp daha basit organizasyonlar yapabilecektir.Çok uluslu şirketlerin ayırdığı bölgeler stratejik planlama ve kontrol merkezi olarak görev yapmalı, çok uluslu şirketin üst yönetimi ise bu bölgeleri denetlemelidir.Yabancı bağlı kuruluşlar ise bağlı oldukları bölgenin planları doğrultusunda yerel planlarını gerçekleştirerek yerel faaliyetlerini yürütmelidirler.<sup>49</sup>Çokuluslu şirketlerin oluşturduğu bu bölgeler hat yönetimini gerektirmektedir. Çok uluslu şirketlerde hat yönetimi coğrafik bir bölgeye göre düzenlenmiştir.Mesela, Avrupa Bölgesi yöneticisi,şirketin Avrupa'daki üretim,finans pazarlama,araştırma ve geliştirme gibi bütün faaliyetlerinden sorumludur.Hat yönetiminin yabancı bağlı kuruluşları merkeze bağlayıcı bir

---

<sup>48</sup> Özgöde Hayrinnisa,a.g.e,sf.53

<sup>49</sup>Karluk Rıdvan,"Çokuluslu Şirketler Üzerinde Bir İnceleme",A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları,Eskişehir,1992,sf.212

etkisi vardır. Çokuluslu şirketlerin faaliyetlerini coğrafik bölgelere göre ayırmasından sonra bu bölgelere bağlı olan yabancı bağlı kuruluşları kendi içinde özerk bırakması yabancı bağlı kuruluşları daha hızlı başarıya götürecektir.

**c)Çokuluslu şirketlerin, yabancı bağlı kuruluşlarının organizasyonunda denetim sorunu, bağlı kuruluşlara geniş yetki verilerek çözümlenmelidir:** Günümüzde faaliyetlerin denetimi için, yetkinin önemli bir bölümünü merkezde toplama eğilimi hakimdir. Bu durumda karar alma ana şirkette yoğunlaşır,yabancı bağlı kuruluşlar ayrıntılı planlarla donatılır ve belirli aralıklarla merkeze raporlar gönderilir.Bu merkeziyetçi tutum yabancı bağlı kuruluşlar tarafından istenmeyen bir tutumdur. Yabancı bağlı kuruluşlara geniş yetkiler verilmesi, bu kuruluşları rahatlatarak onların daha atılımcı olmalarını sağlayacaktır.<sup>50</sup>Bu yüzden, çokuluslu şirketler faaliyet ve kararlarının denetlenmesi gerekmeyen yöneticilere organizasyonda yer vermeyi tercih etmelidirler. Yabancı bağlı kuruluşlara geniş yetki verilmesi, yabancı bağlı kuruluşun güvenilir olması,deneyimli olması ve kar sağlama konusunda başarılı olması gibi koşullara bağlıdır.

**d)Yabancı bağlı kuruluş yöneticisi seçilirken ana şirket ile iyi bir şekilde iletişim kurabilen ve ana şirket ile ilişkileri düzenleyebilen bir yöneticinin seçilmesine dikkat edilmelidir:**Çokuluslu şirket personel seçme tekniklerinden hangisini kullanırsa kullansın önemli olan yabancı bağlı kuruluş ile ana şirket arasındaki karşılıklı iletişimdir.Yabancı bağlı kuruluşun gereksinimleri organizasyon fonksiyonlarının oluşturulmasında temel öğeleri ifade eder.Avrupa ortak pazarında faaliyet gösteren bir ABD traktör şirketi,traktörün tamamını Avrupa'da üretirken ,diğer bir traktör şirketi motor ve diğer parçaları dışardan getirerek yerel olarak Fransa' da üretebilir.Bu yabancı bağlı kuruluşların her birinin gereksinimleri birbirinden farklıdır.Önemli olan

---

<sup>50</sup> Özgöde Hayrünnisa,a.g.e,sf.59

faaliyet gösteren yabancı bağı kuruluşun gereksinimleri ile çokuluslu şirketin gereksinimleri arasında bir ilişki kurmaktır. Bu ilişkiler kurulurken de en büyük rol yabancı bağı kuruluş yöneticisine düşmektedir. Bu yüzden yabancı bağı kuruluş yöneticisi, çokuluslu şirket yönetimi ile roller ve sorumluluklar üzerinde fikir birliği sağlamalı ve bilgi paylaşımında bulunmalıdır. Örneğin girişken, kararlı yada insanları sadakat ve sözünde durma konusunda tanımada becerikli olan üst yönetimdeki yöneticiler, yabancı bağı kuruluşlar üzerinde karar vermede tepe yönetimin giderek artan etkisini kullanarak organizasyonları değiştirebilirler. Aynı zamanda yabancı bağı kuruluş yöneticileri de kesin kararlı ve girişimci ise deniz aşırı kuruluşlarda tepe yönetimin yönetimi ve yöneticileri arasında büyük bir uğraşın gelişeceği tehlikesi de vardır.<sup>51</sup>

**e)Yabancı bağı kuruluşlarda karar verme hızının fazla olması için bürokrasi yükünün az olması gerekmektedir:**Bürokrasi ne kadar azaltılırsa o oranda zamandan tasarruf edilmiş olunur. Zaman hızlı iş dünyasında en kıymetli varlıklardan biri olarak kabul edilmektedir. Başarı için kararların daha kısa zamanda alınması, sonuçlarına daha kısa zamanda erişilmesi ve değerlendirme yapıldıktan sonra doğruya daha erken ulaşılması gerekmektedir. Daha az hiyerarşik yapı ve azaltılmış bürokrasiye yönelik başarılı girişimler daha hızlı yetki verme, açıklık ve güven üzerinde durma ile desteklenebilir.<sup>52</sup>

#### **4. Yabancı Bağı Kuruluşlarda Maliyetleme Sistemi**

Çokuluslu şirketlerde yabancı bağı kuruluşların etkin bir biçimde denetlenebilmesi için en uygun maliyet sisteminin kullanılması istenir. Çokuluslu şirket topluluğunun içindeki mal transferlerinin fiyatlandırılması açısından da önem taşıyan maliyetleme sistemleri ana şirket tarafından empoze edilebilir

---

<sup>51</sup>L.Mace Myles, "The President and International Operations", A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 1986, sf.171

<sup>52</sup> Özgöde Hayrünmisa, a.g.e, sf.62

veya yabancı bağılı kuruluşların kendisi tarafından seçilen maliyetleme sistemleri içinden uygun denetim mekanizması kurulur.

Yabancı bağılı kuruluşlarda uygulanan maliyet sistemi, ana şirket yöneticilerine gerekli olan maliyet kontrolü ve planlaması ile ilgili bilgileri belirli bir düzen içerisinde, hızlı ve sağlıklı bir biçimde verebilmelidir.

Bağılı kuruluşlarda uygulanan maliyet yönteminin ana şirket tarafından alınacak yönetim kararlarında iyi bir dayanak olabilmesi hedeflenmelidir. Ana şirket tarafından yabancı bağılı kuruluşların faaliyet planlaması ve denetiminde değişken maliyetleme sistemine göre alınan kararların ağırlıklı olarak kullanılması kısa vadeli taktik kararlar açısından faydalı olmaktadır.

Ana şirket yönetimi için gerekli olan maliyet bilgileri ihtiyacı genel olarak şöyle özetlenebilir:<sup>53</sup>

- i. Kar ve zararın tesbit edilmesi ve stok değerlemesi (Gelir Tablosu ve Bilanço)
- ii. Faaliyetlerin kontrolü (grup içi kontrol raporları)
- iii. Planlama ve bütçeleme için karar alma (özel amaçlı maliyet analizleri)

Bir maliyet sistemi, çeşitli maliyet yöntemlerinin sentezinden oluşmakta ve buna göre değişik açılardan gruplandırılan üç grup maliyet yöntemlerinin her birinden en az bir yöntemin alınarak bir araya getirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bir maliyet sistemini meydana getiren maliyet yöntemlerinin özelliklerine göre şöyle sınıflandırılabilir;<sup>54</sup>

- i. Maliyetlerin kapsamına göre maliyet yöntemleri:

<sup>53</sup> Üstün Rıfat, Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar, 2. B., Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1985, sf.125., Bilginoğlu Fahir, "İşletmelerde Maliyet Bilgilerinin Oluşması", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, Sayı 7, (Şubat 1977-1), sf.27.

<sup>54</sup> Akdoğan Nalan, Maliyet Muhasebesi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, sf.39

-Tam maliyet yöntemi

-Değişken maliyet yöntemi

-Asal maliyet yöntemi

ii. Maliyetlerin saptanma zamanına göre maliyet yöntemleri:

-Fiili maliyet yöntemi

-Tahmini maliyet yöntemi

-Standart maliyet yöntemi

iii. Maliyetlerin saptanma şekline göre (üretim biçimine göre) maliyet yöntemleri:

-Evre (safha) maliyet yöntemi

-Sipariş maliyet yöntemi

Şu halde, üretim maliyet sistemi üç yöntemin sentezinden oluştuğuna göre bir sistem, Değişken maliyet yöntemi-Fiili maliyet yöntemi-Sipariş maliyet yöntemi şeklinde kurulmuş olabileceği gibi daha değişik maliyet yöntemleri sentezi ile de kurulabilir.

#### **4.1 Maliyetlerin Kapsamına Göre Maliyetleme Yöntemleri**

##### **a) Tam Maliyet Yöntemi**

Bu yöntemde üretim sırasında üretimle doğrudan ve dolaylı biçimde ilgili tüm maliyetler üretim faaliyetlerinin yürütülmesinde zorunlu harcamalar kabul edilerek ürün maliyetlerine dahil edilir.<sup>55</sup>

Ancak uygulamada, bazı görüşlere göre genel yönetim, finansman ve araştırma-geliştirme giderleri gibi gider türleri sağladıkları yarara göre üretim ve

satış arasında dağıtılır. Bu görüş, şirketin asıl görevinin üretim ve satış olduğu ve tüm giderlerin sonuçta bu iki fonksiyon üzerinde toplanması gerektiği düşüncesine dayanır. Buna göre mamullerin maliyetini oluşturan giderler üretimle doğrudan ilişkisi olan giderler ile genel yönetim, finansman, araştırma geliştirme gider aldığı payların toplamı olacaktır.<sup>56</sup> En yaygın olan görüş ise, mamul maliyetine yalnız üretim giderlerinin yüklenmesi şeklindedir. Şirketin üretim fonksiyonu dışında kalan genel yönetim finansman ve araştırma-geliştirme giderleri dönem gideri olarak kabul edilmekte ve dönem hasılatı ile karşılaştırılmaktadır.

Tam maliyet yönteminin yararları şöyle sıralanabilir.<sup>57</sup>

- i. Bu yöntemle göre fiyatlandırma, rekabet konusu olan mallardan çok, rekabet konusu olmayan mallar için elverişlidir,
- ii. Maliyetin tamamının karşılanmasına ve planlanan karın sağlanmasına imkan verir,
- iii- Bu yöntemin, maliyetin tamamını karşılayacak şekilde uygulanmasının geniş alana yayılması piyasaya bir ölçüde istikrar getirir.

Tam maliyet yönteminin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir.<sup>58</sup>

- i. Bu yöntemin uygulamasında tüm genel üretim giderlerinin mamul maliyetlerine yüklenebilmesi sorunlar yaratmaktadır. Hesap dönemi boyunca genel üretim giderleri ve faaliyet hacminde oluşabilecek dalgalanmalar, ayrı zamanlarda saptanacak her mamul birimi maliyetinin farklı çıkmasına yol açmaktadır.

---

<sup>55</sup> Peker Alpaslan, Modern Yönetim Muhasebesi, İstanbul, 1983, sf.185

<sup>56</sup> Ertuna İbrahim Özer, Maliyet Muhasebesi, 3.B, Araştırma Eğitim Ekin Yayınları, İstanbul, 1982, s.27

<sup>57</sup> Backer Morton ve Jacobson Lyle E., (Çev. Sadık Baklacioğlu), Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2. Baskı, Bilimsel Yayınlar Derneği, Venüs Ofset, İstanbul, 1983, sf.547.

<sup>58</sup> Sayarı Mehmet, Enflasyonda Gerçek Satış Karının Saptanması, Ankara, İ.T.İ.A Yayın No.146, sf.57



ii. Kapasite kullanım oranındaki her değişiklik bütünüyle birim maliyetleri etkilemektedir. Kapasite kullanım oranı normal düzeyde olmayan durumlarda ise bu, üretim ve satış politikası ve fiyatlandırma açısından yanlış kararların alınmasına neden olabilir.

iii - Üretmek ve satmak için sabit bir kapasite varsayılrsa bile, kısa vadede kar, değişen maliyet dalgalanmalarının, satış fiyatındaki değişmelerin ve satılan malların hacminin ve oluşum biçiminin değişimi sonucu olarak azalır veya çoğalır,

iv- Satışlar veri olarak alınır, üretim yükseltildikçe, kar da artmaktadır. Bu aslında henüz gerçekleştirilmemiş bir kardır.

#### **b) Değişken Maliyet Yöntemi**

Değişken maliyet yöntemi yalnızca değişken maliyetleri ürün maliyetlerine katan ve sabit genel üretim giderlerini ise dönem gideri kabul eden bir maliyetleme yöntemidir. Bir başka ifadeyle değişken maliyetleme sadece faaliyet hacmindeki değişmelere paralel olarak değişen giderleri ürün maliyetlerine kaydeden ve raporlayan bir sistemdir.<sup>59</sup> Bu yöntemde tanımlardan da görüldüğü gibi hacim değişmelerinden etkilenmeyen zamana bağlı olan giderler, üretim maliyeti dışında bırakılıp dönem gideri olarak kabul edilir. Böylece üretim maliyeti direkt hammadde ve malzeme, direkt işçilik ve değişken genel üretim giderleri dikkate alınarak hesaplanır. Bu nedenle yöntemde birim maliyet ortalama değişken maliyettir. Üretim giderlerinde yapılan ayırım (sabit-değişken) diğer faaliyet giderlerine de uygulanabilir. Pazarlama, Satış, Dağıtım ve Genel Yönetim Giderlerinin değişken kısımları da, satış gerçekleştiğinde ürünlerle ilişkilendirilir.

Ancak bu giderler bir maliyet unsuru olarak değil dönem gideri olarak nitelendirilir.

---

<sup>59</sup> Üstün Rifat, a.g.e.,sf.362

Değişken maliyet yönteminin belirleyici özelliklerinden biri de "katkı payı" kavramı ile ortaya çıkmaktadır. Yöntemde temel yaklaşım, her malın satışından beklenen gelir ile o mallara ait değişken giderler arasındaki farkın saptanmasına yöneliktir. Toplam Katkı Payı, her malın satışından elde edilen toplam gelirin, toplam sabit giderlere ve kara olan katkısını ifade etmektedir.<sup>60</sup>

Değişken maliyet yönteminin yararları şöyle sıralanabilir;<sup>61</sup>

1. Maliyet hacim kar arasındaki ilişkiler (değişkenlik sabitlik) normal hesaplarda görüleceğinden gerekli bilgiler ayrı hesaplamalara gerek kalmadan hızlıca elde edilebilir.

2. Değişken maliyetleme anlayışının bir sonucu olan katkı payı ve katkı oranlarının hesaplanması planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarına yardımcı olur.

3. Dönem sonu stoklarda sabit gider payı olmadığından dönem karı stok değişmelerinden etkilenmez. Diğer şartlar (satış fiyatı, maliyetler, satılan mal çeşitleri, oranları vs.) aynı kalmak üzere dönem karını sadece satışlar değiştirir.

4. Değişken maliyet yöntemine göre oluşan envanter değerleri ürünleri imal etmek için yapılması gereken cari maliyetleri ifade ettiğinden daha gerçekçidir.

5. Değişken maliyet yönteminde sabit maliyetler gelir tablosunda ayrı bir kalem olarak gösterildiğinden sabit maliyetlerin kar üzerindeki etkisine daha fazla dikkat çekilmiş olur.

6. Şirket faaliyeti ile ilgili kararların çoğu, stratejik olmaktan çok taktik kararlardır. Taktik kararlar kısa dönemde alınması zorunlu olan ve özlü bilgilere

<sup>60</sup> Bilen Abdülkadir, "Karar Verme Araç Olarak Değişken Maliyet Sistemi", İ.Ü.S.B.E İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, Malatya, 1997, sf.42.

<sup>61</sup> Kaval Hasan, Maliyetleme Sistemleri ve İşletmelerde Değerlemesi, Ankara, 1989, sf.50.

gereksinme gösteren kararlardır. Değişken maliyet yöntemi, kısa vadeli şirket kararlarının alınmasında gerekli olan bilgileri sunar.

7. Değişken maliyetleme anlayışı, ürün hatlarının, satış bölgelerinin, müşteri sınıflarının ve şirket açısından önemli görülen kısımların görelî değerlendirilmesine fırsat verir. Bu durum özellikle ortak maliyetlerin ürünlere bir kısım keyfi anahtarlar ile yüklenilmemesi nedeniyle gerçekleşir.

8. Değişken maliyet yöntemi marjinal maliyet kavramını getirerek, ürünlerin fiyatlandırılması özellikle fiyat alt sınırını tespit için kar planlaması, üretilecek ürün çeşidinin seçimi, her bir ürünün kara yaptığı nispi katkılarının hesaplanması ve değerlendirilmesi imkanlarını sağlar.

9. Esnek bütçe sistemi değişken maliyet yönteminin bir görüntüsü sayılabilir. Birçok şirket adım koymamakla beraber, esnek bütçe sistemini kullanırken gerçekte değişken maliyet sisteminin bir uygulamasını yapmış olmaktadır.

Değişken maliyet yöntemine yapılan eleştiri ve itirazları ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz,<sup>62</sup>

1. Yöntemde yapılan giderlerin sabit ve değişken ayrımı büyük güçlükler doğurur. Özellikle yarı değişken giderlerin olması sabit ve değişken gider ayırımına sübjektiflik kazandırmaktadır. Mutlaka bir ayırımın yapılması zorunluluğu, baştan savma veya hatalı sınıflamalara yol açabilir.

2. Sabit genel üretim giderlerinin yarı mamul ve mamul maliyetlerine katılmaması doğru değildir. Değişmeyen maliyet unsurları da değişken maliyet unsurları gibi mamulün meydana getirilmesi için yapılırlar, bu bakımdan onların maliyetlere dahil edilmesi gerekir.

<sup>62</sup> Uslu Selçuk, a.g.e., sf.439.  
Backer Morton, a.g.e., sf.402-406.

3. Değişken maliyet yönteminde kar, satıftaki değişmeye göre azalmakta veya çoğalmaktadır. Mevsimlik iş yapan teşebbüslerde, değişken maliyet yöntemi, yüksek kar veren bir dönemi düşük kar veren bir dönemin takip etmesi sonucunu doğurur.

4. Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre finansal tabloların tam maliyet yöntemine göre hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle değişken maliyet yöntemine göre hazırlanmış raporlar iç muhasebede kullanılırken finansal tabloların sunulmasından önce tam maliyet yöntemine dönüştürülmesi gerekir.

5. Değişken maliyet yöntemi, kar planlaması faaliyetinde, uzun vadeli hedeflerin zararına gelişen bir kısa vadeli yaklaşımın işleme yönetiminde yerleşmesine neden olabilir.

### **c) Normal Maliyet Yöntemi**

Bu yöntemin, en önemli amacı sabit giderlerin maliyetlere yüklenmesinde faaliyet değişmelerinin etkisini ortadan kaldırmaktır.<sup>63</sup>

Bu yöntemde değişken giderlerin tamamı maliyetlere yüklenirken, sabit giderler kapasite kullanım oranına göre maliyetlere yüklenmektedir.

Normal maliyet yönteminde sabit genel üretim giderleri dışında tüm giderler maliyete dahil edilir. Yani bu noktada tam maliyetten hiçbir farkı yoktur. Sabit genel üretim giderlerinin ise fiilen kullanılan kapasite oranındaki kısmı mamül maliyetine girer kalan kısım; (boş kapasiteye düşen) gelir tablosuna (çalışmayan kısım gider ve zararları) yansıtılır.

Normal maliyet yönteminin yararları şöyle sıralanabilir,<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Gök Rafet, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Ankara İ.T.İ.A, Yayın No: 1164, Sf. 158

<sup>64</sup> Ergin Abdullah, 'Değişik Maliyet Yöntemleri İçerisinde Sipariş Maliyet Yönteminin İşleyişi', Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, a.g.e., sf.28.

i. şirketineksik kapasitesinin sonuçlarını tesbit etmek ve ortaya koymak mümkün olur. Böylece, üretimin verimliliğinin ölçümü daha gerçekçi olarak yapılmış olur,

ii - Normal maliyet yönteminde, birim maliyetin normal üretim koşulları içinde doğmasını engelleyen şirket dışı etkenlerin ortadan kaldırılması amaç edinilmektedir,

Normal maliyet yönteminin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir;

i- Satış kapasitesinin uzun dönemleri kapsayacak bir biçimde düşünülmesi ve bu arada doğacak konjonktürel dalgalanmaların önceden bilinmemesi, uzun dönemde yanılgılı sonuçlar verebilir,

ii - Gelecek dönemlerde üretimde kullanılmak üzere alınan tesislerin zamanla modası geçme nedeniyle tesis dışı bırakılması gözden kaçabilmekte ve yanılgılı sonuçlar verebilmektedir.

## **4.2. Maliyetlerin Saptanma Zamanına Göre Maliyetleme Yöntemleri**

### **a) Fiili Maliyet Yöntemi (Tarihi Maliyet Yöntemi)**

Fiili ya da tarihi maliyet yönteminde, belirli bir dönemde üretilen mamullerin maliyetine, o donemdeki giderlerin fiilen gerçekleşen tutarları, esas alınarak yüklenir.

Bu yöntemde maliyetlerin saptanması iki temel kurala uyularak yapılır.<sup>65</sup>

i - Üretim faktörleri için fiilen gerçekleşen maliyetler temel alınır,

ii - Üretim tamamlandıktan sonra faaliyetin maliyetlemesi yapılır.

<sup>65</sup> Peker Alpaslan, a.g.e., sf.189.

Buna göre, dönem içinde üretilen mamullerin maliyetine direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direk işçilik giderleri ile sabit veya değişken olmalarına bakılmaksızın tüm genel üretim giderleri yüklenmektedir.

Fiili maliyet yönteminin uygulandığı şirketlerde de, tüm giderlerin fiili durumları her an görülememektedir. Direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri fiilen mamullere yüklenerek fiilen çıkarıldığı halde, üretime dağıtılacak yada yüklenecek genel üretim giderleri için "ön tahmin yöntemi" kullanılmaktadır. Fiili genel üretim giderlerinin çıkarılması konusu diğer fiilen çıkarılan maliyet öğelerinden çok sonra çıkarıldığı için, genel üretim giderleri ön tahmin yöntemine göre, önceden saptanan bir pay verilmek suretiyle gerçekleşebilmektedir. Fiili genel üretim giderlerinin, böylece ön tahmininin yapılarak hesaplara geçirilmesi, fiili maliyet yönteminin yapısını bozmamaktadır.<sup>66</sup>

Yöntemin yararları şöyle sıralanabilir;

i- Fiili maliyetler, uygulama kolaylığı ve gerçekleşen tutarları göstermesi bakımından işletmenin yönetim açısından her zaman gerek duyduğu maliyetler olmaktadır.

ii- şirketlerin, alıcılarla "maliyet + kar payı" üzerinden yaptığı satış anlaşmalarının fiili maliyetlerle hesaplanması, alıcıların ikna olmalarını sağlamaktadır.

iii - Sigorta tazminatlarının hesaplanmasında esas olarak fiili maliyet rakamları kullanılmaktadır.

Yöntemin sakıncalı yönleri ise şöyle belirtilebilir;

---

<sup>66</sup> Akdoğan Nalan, a.g.e, sf.44

i - Bu yöntemin en önemli sakıncası, fiili maliyetlerin geçmiş bir zaman dilimine ait olması ve geleceği aynen göstermeyişiştir. Zaman içinde meydana gelen değişimler gelecek dönemdeki; toplam ve birim maliyetlerin, şirket kar veya zararının, üretim planının ne olması gerektiği konularında tam bilgi vermezler,

ii- Fiili maliyetler, yöneticilerin şirkette aksayan yönlerden geç haberdar olmasına neden olur. Bu nedenle aksamalar meydana gelmeden önleyici tedbirler alınması mümkün olmayabilir.

### **b) Tahmini Maliyet Yöntemi**

Bu yöntem, olması beklenen bir tür ortalama maliyet olup, kesinlik dereceleri ve şirket için kontrol değerleri yüksek olmayan sadece geçmiş dönemlerin sonuçlarına bakılarak gelecekteki maliyetlerin önceden tahmin edilmesi esasına dayanır. Geniş bilimsel bir incelemeye dayandırılmadan çıkarılan maliyetlerle ileriye dönük bir üretim ve satış fiyatı tespit edilir.

Her dönemin başında üretilecek mamullerin direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderleri tahmini değerlerle saptanır ve her bir mamul için "tahmini maliyet kartları" düzenlenir.

Dönem içinde üretimde kullanılan fiili direkt ile madde ve malzeme giderleri, fiili direkt işçilik giderleri ve fiili genel üretim giderleri, tahmini giderlerle tek tek karşılaştırılarak aradaki farklar saptanır ve düzeltme yoluna gidilir.

Yöntemin yararlarını şöyle sıralayabiliriz;<sup>67</sup>

i- Bu yöntem, standart ve yeknesak bir üretim çeşidine ve tüm maliyet öğelerini kapsamayan az sayıda ana gider yerine sahip küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde başarıyla uygulanabilir,

---

<sup>67</sup> Uragun Mehmet, Maliyet Muhasebesi, Mars Matbaası, Ankara, 1975, sf.644

ii- Tahmini maliyetlerle çıkarılan her bir üretim çeşidinin satış fiyatı, gelecekteki üretim, satış ve kar planlamalarında bir ölçü olarak göz önüne alınabilir.

iii- Bu yöntem, fiili maliyet ve diğer maliyet yöntemleriyle desteklenir ve düzeltmeler kolaylıkla alınabilir.

Yöntemin sakıncaları ise şöyle belirtilebilir;<sup>68</sup>

i- Yapılan tahminler genellikle gerçekleşmemektedir.

ii - Yarı mamuller için yapılan tahmini değerler sağlıklı olmayabilir,

iii. Yararlı bilgilerin çıkarılmasında güçlükler görülür.

### **c) Standart Maliyet Yöntemi**

Standart maliyet yöntemi ileriye dönük bir maliyet yöntemidir. Bu yöntemin esası; mamul maliyetlerinin önceden ve bilimsel hesaplara dayanılarak "olması gereken düzeyde" planlanması ve maliyet hesaplarında fiili rakamlar yerine bunların kullanılmasıdır.<sup>69</sup>

Belli bir faaliyet düzeyinde ve belli koşullar altında bir mamul veya hizmetin maliyetini meydana getiren direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderlerinin bilimsel esaslara göre önceden tespit edilmiş olan maliyetlerine, standart maliyetler denir.<sup>70</sup>

Standart maliyetlerin güvenilir olması ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, aşağıdaki koşulların olması gerekir.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Uragun Mehmet, a.g.e., sf.646-647.

<sup>69</sup> Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel, Maliyet Muhasebesi, Der Yayınları, 7. Basım, İstanbul, 1999, sf.335

<sup>70</sup> Yalkın Yüksel Koç, Sanayi İşletmelerinde Standart Maliyetler, 2. B. Sevinç Matbaası, Ankara, 1974, sf.23

<sup>71</sup> a.g.e., sf.24-25.



i. Standart maliyetlerin tespiti ve uygulanması için şirket yeterli bir organizasyona sahip olmalıdır.

ii. Standart maliyetleri uygulayacak şirketin hem sorumluluk merkezlerini hem de gider çeşitlerini doğru olarak gösteren bir hesap planına sahip olması gerekir. Bu hesap planında, standart maliyetlerin gerektirdiği gider hesapları üretim hesapları ve fark hesapları yer almalıdır.

iii. Şirketin üst yönetimi, standart maliyetlerin önemini kavramış olmalı ve yöntemi bütünü ile desteklemelidir. Bunun yanında, orta ve alt düzeydeki yöneticilere, ilgili personele gereken eğitim de sağlanmalıdır.

iv. Şirketin tümü ve sorumluluk merkezleri itibariyle faaliyet düzeylerinin tespiti ve esnek bütçelerin hazırlanmasıdır.

v. Standart maliyetlerin tespit edilme sorumluluğunun belirlenmesi şirketlerin büyüklüğüne göre, standartları belirlemek için çeşitli birimlerden oluşan bir ekip tarafından hazırlanır.

Bu yöntemin temelini teşkil eden standartlardır. Bu standartlar, üretim maliyet muhasebesinde direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim standartlarıdır.

Standart maliyetlerin uygulanabilmesi için üretimde kullanılacak olan direkt ilk madde ve malzemenin miktar ve fiyat standartlarının belirlenmesi gerekir. Üretim planına alınan mamuller ile ilgili olarak kullanılacak direkt ilk madde ve malzeme miktarlarının belirlenmesinde önemli bir nokta miktarların brüt veya net değerler üzerinden hesaplanması ile ilgilidir. Genellikle net miktarlar hareket noktası olarak alınıp, bunlara teknik bakımdan normal kabul edilebilecek fire miktarları eklenmektedir.<sup>72</sup> Direkt ilk madde ve malzeme fiyat standartlarının tespitinde uzun vadeli fiyat sözleşmeleri, şirket içi veya dışı

---

<sup>72</sup> Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel, a.g.e., sf.402.

İstatistiki tahminler, yakın geçmişin ortalama fiyatları, cari fiyatlar veya gelecek hakkındaki tahminlerden yararlanılabilir. Miktar standardının aksine fiyat standardının belirlenmesinde şirketin dış çevresindeki faktörlerin etkisinin göz önünde tutulması gerekir.

İşçiliğin bütçelenmesinde asıl önemli ve zor olan süre standartlarının belirlenmesidir. Üretim için gerekli işçilik süre standartlarının belirlenmesi için, her gider merkezinde mamul üzerine yapılacak işlemlerin, mümkün olduğu kadar zaman ve hareket etütleriyle tespiti gerekir.<sup>73</sup> İşçilik ücret standardının belirlenmesi süre standardı kadar zor ve karmaşık olmayacaktır. Çünkü pek çok durumda işçilik ücretleri yıllık veya en azından belirli süreler için sendikalar ile yapılan toplu sözleşmelerle belirlenecektir

Direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik belirlenen standart maliyetler ile kontrol edilirken, genel üretim giderleri, üretilen mamullerle aralarında bir ilişki olmayan her türlü üretim giderlerinden oluştuğu için standartlar yerine bütçeler hazırlanarak kontrol edilir.<sup>74</sup> Bu bakımdan genel üretim giderleri için standartların belirlenmesi bir bütçeleme sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan sorunlar üç noktada toplanabilir.

i - Faaliyet hacminin belirlenmesi,

ii - Bu faaliyet hacmi için genel üretim giderleri bütçelenmesi

iii. Faaliyet ölçüsü başına genel üretim giderleri yükleme oranının belirlenmesi.

Her gider merkezinin faaliyet hacmi çeşitli ölçülerle (üretim miktarı, makinelerin çalışma süresi, direkt işçilik süresi gibi) belirtilebilir. Bunlardan en uygunu faaliyet hacminin genellikle direkt işçilik süresi ile ölçülmesi yoluna

<sup>73</sup> YalkınYüksel Koç, a.g.e., sf.78.

<sup>74</sup> a.g.e., sf.88.

gidilir. Bunun sebebi, direkt işçilik giderlerini belirlemek için direkt işçilik sürelerinin çeşitli zaman kartlarında izlenmekte olmasıdır.<sup>75</sup>

#### Genel Üretim Giderleri Standart Yükleme Oranının Bulunması

Genel üretim giderleri standart yükleme oranının bulunabilmesi için, bütçelenen genel üretim giderleri ile bütçelenen faaliyet hacminin bilinmesi gerekir. Buna göre genel üretim giderleri yükleme oranları, şirketteki bütçesi ayrı ayrı belirlenmiş her gider merkezi için farklı hesaplanmış olacaktır. Genel Üretim giderlerinin standart yükleme oranlarının hesaplanması aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\text{Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Bütçelenen Toplam G.Ü.G.}}{\text{Faaliyet Hacmi}}$$

$$\text{Değişken G.Ü.G. Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Bütçelenen Toplam Değişken G.Ü.G.}}{\text{Faaliyet Hacmi}}$$

$$\text{Sabit G.Ü.G. Standart Yükleme Oranı} = \frac{\text{Bütçelenen Toplam Sabit G.Ü.G.}}{\text{Faaliyet Hacmi}}$$

Standart maliyet yöntemi, tahmini bir yöntem olduğu için fiili giderlerle standart maliyetler arasında planlamadaki eksiklik veya hatalardan, mevcut çalışma koşullarındaki değişmelerden oluşan farklar olabilir. Bu yöntemin temel amaçlarından biri de ortaya çıkan bu sapmaların analiz edilip nedenlerinin bulunmasıdır.

#### Direkt İlk Madde ve Malzeme Sapmaları

Bir şirkette belirli miktarda üretim için ne kadar ilk madde ve malzeme kullanılacağı, bir takım çalışmalarla önceden saptanabilir. İşte bu öngörülen ilk

<sup>75</sup> Büyükmirza Kamil, Yönetim Muhasebesi, G.Ü Yayını, 2. Baskı, Ankara, 1985, sf.266

madde ve malzeme gideri, şirketin standart ilk madde ve malzeme giderini oluşturur.<sup>76</sup>

Herhangi bir ilk madde ve malzemeye ait fiili gider, standartta öngörülen tutardan farklı ise bu iki nedene bağlanabilir. İlk olarak bu hammaddeye standart fiyattan farklı bir fiyat ödenmiş olabilir, ikinci olarak da üretimde kullanılan hammadde miktarı ile standartta öngörülen miktar arasındaki fark olabilir. O halde direkt ilk madde ve malzeme sapması fiyat ve malzeme sapması olarak ayrı ayrı analiz edilmelidir.

Fiyat sapması, direkt ilk madde ve malzeme için ödenen fiili fiyatın, standart da öngörülen fiyatından farklı olması nedeniyle ortaya çıkar.

$$\text{Fiyat Sapması} = (\text{Fiili Fiyat} - \text{Sd Fiyat}) \times \text{Fiili Miktar}$$

$$\text{Fiili Fiyat} > \text{Standart Fiyat} \cdot \text{Sapma Olumsuz}$$

$$\text{Fiili Fiyat} < \text{Standart Fiyat} \cdot \text{Sapma Olumlu}$$

Miktar sapması ise; direkt ilk madde ve malzemelerin, üretimde kullanılan fiili miktarı ile o mamul için kullanılması öngörülen standart miktardan farklı olması nedeniyle ortaya çıkar.

$$\text{Miktar Sapması} = (\text{Fiili Miktar} - \text{Standart Miktar}) \times \text{Standart Fiyat}$$

Gider merkezlerinde bir kısım hammaddenin kaybolması, firelerin standart belirlenen miktarlardan farklı ortaya çıkması gibi düzensizlikler miktar sapmasına neden olabilir.

#### Direkt İşçilik Sapmaları

<sup>76</sup> Uslu Selçuk, "Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi," İ.T.İ.A Yayın no:188, Ankara, 1982, sf.136

Gerçekleşen direkt işçilik gideri ile standartlaştırılmış işçilik giderleri arasındaki fark direkt işçilik sapmalarını oluşturur.

Bu farklar, gerçekleşen direkt işçilik giderleri ile standart giderlerin farklı olmasından ve fiili üretimin elde edilebilmesi için çalışılan fiili direkt işçilik süresinin aynı üretim için öngörölmüş standart süreden farklı bulunmasından ileri gelmektedir.

Ücret Sapması, direkt işçilik için ödenen fiili ücretin direkt işçilik için saptanmış olan standart ücretten farklı olmasından oluşmaktadır.

Fiili ücret ile standart ücret farkının fiilen çalışan direkt işçilik saatiyle çarpılması, ücret sapmasını verir.

$$\text{Ücret Sapması} = (\text{Fiili ücret} - \text{Standart Ücret}) \times \text{Fiili süre}$$

İşçilik ücretlerindeki artışlara göre ücret standartlarının değiştirilmemesi fazla mesai yapılması, terfiler nedeniyle artan ücretlerin standartlara yansımamış olması ücret sapmasına neden olabilir.

Süre sapması ise, faaliyetlerin yerine getirilmesi için öngörölen standart süre ile aynı faaliyet için fiilen çalışılan sürenin farklı olmasından ortaya çıkar.

Aradaki süre farkının standart saat ücreti ile çarpılması ile süre sapması bulunur.

$$\text{Süre sapması} = (\text{Fiili süre} - \text{Std. Süre}) \times \text{Standart Ücret}$$

Hammadde yokluğu yada makinenin bozulması ile boş geçen zamanlar gibi etmenler süre sapmasına neden olabilir.

#### Genel Üretim Giderleri Sapmaları

Genel üretim giderleri sapmaları, fiili genel üretim giderleri ile standart genel üretim giderleri arasında fark olarak tanımlanabilir.

*Maliyete Yüklenen Toplam Genel Üretim Gid. Sapması=Fiili GÜG-Standart G.Ü.G.*

Genel üretim giderleri sapmaları üç şekilde analiz edilebilir.

i - Bütçe sapması

ii - Verim sapması

iii - Kapasite sapması

Bütçe sapması, fiili genel üretim giderleri ile, fiili faaliyet hacmine göre ayarlanmış bütçedeki genel üretim giderleri arasındaki fark olup aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

*Bütçe Sapması = Fiili G.Ü.G - Olması Gereken G.Ü.G.*

Verim sapması, fiili faaliyet hacmine göre ayarlanmış bütçe ile, olması gereken bütçe arasındaki farktan oluşur. Aşağıdaki biçimde formüle edilebilir;

*Verim Sapması = (Fiili Kapasite - Olması Gereken Kapasite)*

*X Standart Değişken Oran*

Kapasite sapması ise, bütçelenen kapasite ile fiili üretimde olması gereken kapasite farkının sabit genel üretim giderleri standart oranı, ile çarpılmasıyla bulunur.

*Kapasite Sapması = (Bütçelenen Kapasite – Fiili Kapasite )*

*X Sabit G.Ü.G Standart Oranı*

Standart maliyet yönteminin yararlarını ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz;<sup>77</sup>

i - Maliyet unsurları, etkili bir şekilde kontrol edilebilir,

<sup>77</sup> Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel, a.g.e., sf.394

ii - Mamul maliyetlerinin belirlenmesinde hız ve kolaylık sağlanabilir,

iii - Planlama ve kontrol sayesinde üretim faktörlerinin verimliliğinin artmasıyla maliyetler düşürülebilir,

iv - Kısa vadeli sonuç hesaplarının düzenlenmesi ve stok değerlemesi kolaylaşır,

v - Şirkette genel planlama ve özellikle üretim planlaması faaliyetleri kolaylaşır,

vi-Şirketin organizasyonunu geliştirmek ve daha verimli bir duruma getirmek mümkün olur,

vii - İyi bir iş değerlemesi ve adil bir ücret politikası uygulanabilir.

Yöntemin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir

i - Standartların iyi belirlenmemiş olması veya eskimesi analizlerde yanıltıcı sonuçlara yol açabilir,

ii - Maliyet hesaplarında standartlara fazla önem verilmesi, fiili maliyetlerin izlenmesinde ihmallere yol açabilir,

iii - Yöntem, kontrol bakımından pahalı hesap ve kayıt işlemleri gerektirebilir,

iv - Standartlar, personel üzerinde bir nevi baskı yaratıp, şirket içi beşeri ilişkileri gerginleştirebilir,

v - Her şirketin yapısı böyle bir yöntemin uygulanmasına elverişli olmayabilir.

### 4.3. Üretim Biçimine Göre Maliyetleme Yöntemleri

#### a) Evre Maliyet Yöntemi

Bu yöntem, üretimin birbirine bağlı evrelerde oluşmasını ve aynı cins ürünün elde edilmesinde uygulanan birim maliyetleme yöntemidir. Bu yöntemin en belirgin özelliği, sürekli ve kütle biçiminde, tek veya birbirine benzeyen birkaç mamulün üretildiği işletmelerde uygulanmasıdır. Bu nedenle, her evrenin direkt ilk madde ve malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleri ayrı bölümler halinde toplanır ve belirli zaman süreleri sonunda evrede toplanmış giderler o süre içinde üretimde bulunan mamul birimlerine dağıtılmak suretiyle, ilgili evrede üretilen mamullerin birim maliyeti hesaplanır. Ayrıca, önceki evrelerden devralınan yarı mamul maliyetleri de hesaplara katılarak o evre sonunda üretilen birimlerin toplam maliyeti bulunur.<sup>78</sup>

Bu yöntem, kimya, çimento, petrol, tekstil, demirçelik, cam, lastik, un, yağ, sabun, seker, bira, şarap vb. gibi sürekli ve seri halde üretim yapan şirketlerde kullanılır.

Evre maliyet yönteminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:<sup>79</sup>

i - Şirkette üretim evrelerini belirlemek amacıyla, ana üretim gider yerleri, departman, sorumluluk merkezi gibi çeşitli tanımlamaları yapılan gider yerleri oluşturur. Her bir ana üretim giderinin yeri ise bir üretim evresini oluşturur,

ii - Maliyetler, mamul veya mamul gruplarına göre değil evrelere göre oluşacağından, direkt ilk madde ve malzeme direkt işçilik ve genel üretim giderleri ilgili olduğu ana üretim gider yerinde toplanmalıdır,

iii - Ana üretim gider yerlerinde veya üretim evresinde toplanan giderler, üretimin başladığı ilk evreden son evreye kadar aktararak her evrede üretilen

<sup>78</sup> Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel,, a.g.e., sf.331.

<sup>79</sup> Bilginoğlu Fahir "Üretim Tiplerine Göre Birim Maliyetleme Sistemleri ve Kütle Üretimi" İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Esntitüsü Dergisi, Sayı 27, (Şubat 1982), sf.13-20.



mamulün toplam maliyeti, üretimi tamamlanan toplam üretim miktarına bölünerek birim maliyetler belirlenir,

iv - Evrelerde üretimi tamamlanmış birimlerin maliyetinin hesaplanması gerekir.Yarı mamullerin maliyetini hesaplayabilmek için eşdeğer Ürün miktarlarının hesaplanması gerekir,

v - Son evrede üretimini tamamlamış birimlerin toplam maliyeti mamul stokları hesabına aktarılır.

Yöntemin Yararları ve Sakıncaları<sup>80</sup>

Yöntemin Yararları;

i- Maliyetler, belirli zaman aralıkları ile hesaplandığından belirli bir düzen içersindedirler,

ii- Aynı tür mamullerin olması halinde, ortalama birim maliyetinin hesaplanması kolaydır,

iii- Az emek ve giderle kolayca uygulanabilen bir sistemdir.

Yöntemin Sakıncaları;

i- Özellikle fiili maliyetler kullanıldığında ve maliyetler dönem sonlarında hesaplandığında raporların düzenlenmesi gecikmektedir,

ii - Aynı tür mamullerin olmaması durumunda,ortalama birim maliyetlerin hesaplanması zordur ve hatalı sonuçlara yol açabilir,

iii - Yarı mamullerin tamamlanma derecelerinin yanlış belirlenmesi birim maliyetleri ve dolayısıyla stokların değerlemesini ve satılan mamullerin maliyetini de etkiler,

---

<sup>80</sup> Üstün Rifat, a.g.e., sf.430-431.

iv - Fiili maliyetlerin kullanılması durumunda fiili maliyet hesaplamasının sakıncalarını da birlikte taşıyacağından standartların kullanılması daha yararlıdır.

### **b) Sipariş Maliyet Yöntemi**

Sipariş maliyet yöntemi, belli partiler halinde üretim yapan ve her partide diğerlerinden farklı tür veya nitelikte- mamuller üreten şirketlerde, her bir mamul veya mamul grubunun maliyetlerini ayrı ayrı belirlemek için kullanılan bir yöntemdir.<sup>81</sup>

Bu maliyet yöntemi gemi, uçak, makina, inşaat, mobilya, konfeksiyon, yayınevleri gibi birbirinden ayrı özellikle ve gruplar halinde üretim yapan şirketlerde kullanılır.

Sipariş maliyet yönteminin temel özelliklerini şöyle sıralanabilir,<sup>82</sup>

i - Her mamul partisinin maliyetinin ayrı ayrı izlenmesine imkan verir,

ii - Farklı derecelerde dikkat ve özen isteyen, bu nedenle de farklı bir çalışma gerektiren birbirinden kolay pişir şekilde ayırt edilebilen mamulleri üreten, üretim şirketlerinde kullanılır,

iii - Bu yöntemde maliyet ölçümlemesinde belirli bir muhasebe döneminden ziyade bir iş ya da mamul grubunun kendisi göz önünde bulundurulur.

### **5. Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Kar Planlaması ve Denetimi**

Yabancı bağlı kuruluşlarda karın planlanması ve denetimi, ana şirkete transfer olacak kar tutarını etkileyeceğinden önem taşımaktadır. Bu nedenle bu konuda yapılacak çalışmalar çokuluslu şirket yönetiminin merkeziyetçi yada

<sup>81</sup> Akdoğan Nalan, a.g.e., sf.17.

<sup>82</sup> a.g.e., sf.19.

ademi merkezietçi oluşuna göre ya ana şirket tarafından yapılır yada yabancı bağıli ortaklığın bu analizleri kendisinin yapması şeklinde bir politika izlenir.

Ana şirket tarafından bağıli kuruluşlardaki üretim miktarı ve fiyat belirleme çalışmalarında faydalanılabilecek bir teknik olan hacim kâr analizleri, satış hacmi ile kar arasındaki fonksiyonel ilişkileri ve hacim dışı etkenlere bağıli olarak bu ilişkilerde meydana gelebilecek değışmeleri araştıran; böylelikle, çeşitli plan ve kararların kâr üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacını güden bir yönetim muhasebesi tekniğıdir.<sup>83</sup>

Her analizde olduğu gibi maliyet - hacim - kâr analizleri de bir takım varsayımlara dayanmaktadır. Maliyet - hacim - kar analizlerinin dayandığı temel varsayımlar aşğıdaki gibidir;

1-Giderler sabit ve değışken olarak ayrılabilir.

2-Şirket, piyasada belirlenen veya kendi koyduğu fiyattan dilediğı kadar satış yapabilmektedir.

3-Mamullerin satış fiyatları belirli bir süre sabit kalmakta, iş hacmindeki değışimlerden veya değışkenlerden etkilenmemektedir.

4-Birim değışken maliyet kapasiteye kadar hep aynı kalmaktadır.

5-Dönem başı ve dönem sonu stok düzeyleri arasında büyük farklılıklar olmamaktadır.

Kar satış miktarının ve satış tutarının fonksiyonu olarak ifade edilebilir.Kar toplam gelirler ile toplam maliyet arasındaki farka eşit olduğuna ve toplam maliyetler sabit ve değışken maliyetlerden oluştuğuna göre kar fonksiyonu

$Kar=fx - (A+bx)$  olarak ifade edilebilir.

$f_x =$  Toplam gelirler

$A =$  Toplam sabit maliyetler

$b_x =$  toplam değişken maliyetler

Yukarıdaki formülden ;

$Kar = f_x - A - b_x$

$Kar = x (f - b) - A$

$f$  fiyatı,  $b$  birim değişken maliyeti ifade ettiğine göre; bu denklemden parantez içerisindeki ifade (yani satış fiyatı ile birim değişken maliyet arasındaki fark) satılan her birimin o birime ait değişken maliyeti karşıladıktan sonra geriye bıraktığı payı göstermektedir. Bu paya katkı payı denir.

Bu açıklamalara göre kar fonksiyonunu aşağıdaki gibi yazmak olanaklıdır. Böylece satış miktarının fonksiyonu olarak kar ifade edilmektedir.

Dönem Karı = (Katkı payı . satış miktarı) – Toplam Sabit Maliyet

Kar satış miktarı yerine satış tutarının bir fonksiyonu olarak belirtmek de olanaklı ve hatta bazen gereklidir. Örneğin bir kaç çeşit mamul üzerinde çalışan bir şirkette toplam satış miktarı, her bir mamulden satılan birimler toplamı kadar olacaktır. Eğer mamuller arasında önemli fark varsa veya her bir mamul ayrı bir ölçü birimi ile ölçülüyorsa, bu mamullerin toplam satış miktarından hareket etmek, ya üç elma ile beş armudun toplamını almak gibi anlamsız yada kilogram ile metreyi toplamak gibi olanaksız bir durum yaratacaktır. İşte bu anlamsızlık yada olanaksızlığı gidermenin en kolay ve en uygun yolu, satış hacmini tüm mamuller için ortak bir ölçü birimi niteliğinde olan toplam net satış tutarı ile belirtmektir.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> Büyükmirza Kamil, a.g.e., sf.252.

<sup>84</sup> Büyükmirza Kamil, a.g.e., sf.338.

Satış miktarı ile kar fonksiyonunun hesaplanmasında her birimin değişken maliyeti karşıladıktan sonra sabit maliyet ve kar için bıraktığı katkı payından hareket edilmiştir. Satış fiyatı kullanıldığında ise satışlardan elde edilen liralara ile kar ilişkilendirilir. Katkı payı satışlardan sonra elde edilen her bir liradan değişken maliyet karşılandıktan sonra geriye kalan kısımdır. Katkı oranı ise katkı payının birim satış fiyatına bölünmesi ile elde edilir.

$$\text{Katkı Oranı} = \frac{\text{Satış Fiyatı} - \text{Değişken Maliyet}}{\text{Satış Fiyatı}}$$

Satışların katkı oranından sabit giderin düşülmesiyle kar hesaplanır. Buna göre kar aşağıdaki gibi formüle edilir;

$$\text{Dönem Karı} = (\text{Katkı Oranı} \times \text{Toplam Net Satışlar}) - \text{Toplam Sabit Maliyet}$$

Çokuluslu şirketlerde ana şirket yabancı bağlı kuruluşları için kar planlaması ve denetimi yaparken yukarıda ifade edilen temel formüllerden hareketle aşağıdaki konular için kararlar oluşturabilir.

- Çeşitli satış hacimlerinde sağlanan karın tespiti
- Belirli bir karı sağlayan satış hacminin saptanması

Başabaş noktası, şirketin kara geçtiği noktayı ifade eder. Bu noktada kar sıfırdır. Başabaş noktası aşıldığı takdirde, şirket kara geçmeye başlar.<sup>85</sup>

Başabaş analizi şirket yönetiminde kullanılan yararlı bir araçtır. Yalnız kara geçiş noktasının saptanması için değil, şirket kar, satış yatırım, fiyat ve diğer politikaların belirlenmesinde ve bunun gibi önemli yönetim konularına ilişkin planların hazırlanmasında büyük faydalar sağlar.

<sup>85</sup> Akdoğan Nalan, a.g.e., sf.572.

Daha geniş anlatımıyla kara geçiş noktası bir denetim, yönetim aracı olarak,<sup>86</sup>

- a) Şirketin zarar etmemesi için ulaşılması gereken hacmin saptanması
- b) Çeşitli üretim düzeylerinde birim maliyetlerin hesaplanması
- c) Çeşitli faaliyet düzeyleri için şirket sermayesi gereksiniminin ortaya konulması
- d) Şirketin büyütülmesi halinde, genişletme kararını haklı kılacak satış hacminin tahmini
- e) Üretim miktarı, maliyetler ve satış fiyatlarındaki değişikliğin kara geçiş noktası, bunun satış karı yüzdesi, sermayenin devir hızı, sermayenin karlılığına olan etkilerinin incelenmesi
- f) En karlı ürün türlerinin seçilmesi
- g) Farklı üretim yöntemlerinin, sermaye yoğun veya emek yoğun üretim tekniklerinin karşılaştırılması
- h) Asgari satış fiyatının bulunması
- ı) Kar hedeflerine ulaşılması için gerekli iş hacminin saptanması
- j) Tahmin edilen kara geçiş noktası ile fiilen gerçekleşen kara geçiş noktası arasında karşılaştırmalar yapılarak, şirketin izlediği politikaların ve şirketin yönetiminin değerlendirilmesi
- k) Şirketin izleyeceği üretim, fiyat yatırım politikalarının belirlenmesi
- l) Yeni yapılacak yatırımlarda asgari kapasitenin ne olması gerektiğinin saptanması yönlerinden yararlıdır.

---

<sup>86</sup> Akgüç Öztin, a.g.e, sf.521.

Kara geçiş noktasında firmanın giderleri, gelirlerine eşit olduğuna göre bu eşitlik, aşağıdaki formülle gösterilebilir;

$$\text{Toplam gelirler} = \text{Toplam Değişken Giderler} + \text{Toplam Sabit Giderler}$$

Başabaş noktası miktar olarak hesaplanırken aşağıdaki formülden yararlanılabilir;

$$\text{BBN (Miktar)} = \frac{\text{Toplam Sabit Gider}}{\text{Katkı Payı}}$$

Başabaş noktası tutar olarak hesaplanmak istendiğinde ise şu formülden yararlanılır;

$$\text{BBN (Tutar)} = \frac{\text{Toplam Sabit Gider}}{\text{Katkı Oranı}}$$

## **6.Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Fiyatlama Politikalarının Belirlenmesi**

Uluslararası pazarlamada fiyatlamaya ilişkin verilen kararlar, benzer mamuller için i pazarlarda verilen kararlarla hemen hemen aynıdır. Ancak, farklı bir tüketicisi kitlesine hitap edilmesi, farklı pazar yapısında faaliyet gösterilmesi gibi nedenler, firmaları mamulün, fiyatlandırılması hususunda az da olsa farklı uygulamalara götürmektedir.

Fiyat, pazarlamaya konu olan malların dış pazarlama imkanını belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Doğru bir fiyatlandırma politikası piyasanın özelliklerine, rakiplerin piyasadaki konumlarına ve firmanın o ürün için katlanabildiği maliyete bağlıdır. Fiyatın st sınırını rakiplerin fiyatı belirlerken ,alt sınırını ise malı üreten firmanın maliyeti ve ilgili yöneticinin kararı belirleyecektir. nemli olan iki sınır arasında hangi noktada fiyatın saptanacağına karar verilmesidir.

## 6.1. Yabancı Bağlı Kuruluşlarda Fiyatlandırma Politikaları İle İlgili

### Faktörler

Çokuluslu şirketler, mamulleri için uygulayacakları fiyatları belirlerken, bir çok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadır. Fiyatların hiçbir etki altında kalmadan, bağımsızca belirlenme olanağı, çok sınırlıdır.

Fiyatlandırma yöntemlerinin seçiminde, tüketicilerin istekleri ve maliyet giderleri yanında, çalışılan pazardaki rekabet derecesi ile devletin de önemli etkileri vardır.

Bu faktörler, uygulanacak fiyat politikalarını ve ulaşılmak istenen amaçları da çeşitli yönden etkilerler. Sözgelimi, devlet bir çokuluslu şirketin mamulleri için kesin fiyat belirlemişse, şirket fiyatı değiştiremediğinden, fiyatlandırma bakımından bağımlı olacaktır. Maliyet giderlerinin bu fiyattan fazla olması halinde, şirketin uzun bir süre yaşama imkanı ortadan kalkar.

Belirli mamuller için belirli fiyatlar ödemeye alışmış olan tüketiciler, bu fiyatlar değiştiği zaman talep ettikleri miktarı azaltırlar. Bu noktayı göz önünde bulundurmak zorunda olan çokuluslu şirketler, alışılmış fiyatları sürdürecektir bir politika seçmek zorundadırlar.

Rekabetin kuvvetli olduğu pazarlarla, rekabetin az olduğu pazarlarda uygulanacak fiyat sistemleri ve fiyat politikaları ayrı ayrı olur.

**Maliyetler:** Çokuluslu şirketler insanların ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuşlardır ve bu üretim sırasında katlanılan fedakarlıkla, elde edilen sonuçlar arasında olumlu bir bağlantının bulunmasını isterler. Başka bir deyişle, çokuluslu şirketler, yaptıkları giderlerle üretimden elde oluncak gelir arasındaki farkı en yükseğe çıkartacak yollar ararlar.

Bu nedenle çokuluslu şirketler, pazar koşulları ile maliyete dayalı fiyatlandırma arasında mutlaka bir denge bulundurmalıdır. Bir çok sektör hem piyasa koşullarına hem de maliyetlere dikkat ederek fiyatlandırma yapar. Hiç bir



çokuluslu şirket, maliyetinin altında mal satmak istemeyeceği gibi şirket maliyetinin üstünde ancak piyasa koşullarına dikkat etmeden de mal satamaz.<sup>87</sup>

Maliyetler genellikle üretim hacmi ile yakından ilişkilidir. Bir malın üretilen ve satılan miktarı, şirketin optimal kapasitesine doğru arttıkça birim başına sabit maliyetler düşme eğilimi göstereceğinden, birim maliyetlerde düşüş olur. Birim maliyetlerin düşmesi de, daha düşük fiyat uygulama ve böylece rakiplere üstünlük sağlama imkanı verir. Maliyet giderleri düşük olan şirketler kuvvetli bir durumda olacak, yüksek maliyetli şirketlerin ise rekabetin kuvvetli olduğu pazarlarda yaşama şansı azalacaktır.<sup>88</sup> Mamulün maliyetinden bahsederken yalnız üretimin maliyetini değil, araştırma geliştirme, pazarlama satış ve dağıtım, genel yönetim ve finansman maliyetlerini de göz önünde tutmak gerekir.

Çokuluslu şirketlerde kısa ve uzun dönemli kar politikaları ayrı ayrı düşünülür. Uzun dönemde fiyatlar bütün giderleri karşılayacak biçimde belirlenirken, kısa dönemde pazara sahip olabilmek için fiyatlar seviyenin altında belirlenebilir. Bazı çokuluslu şirketler bazı pazarlarda düşük fiyat politikasıyla maliyetlerin altında satış gerçekleştirip, bu kayıpları başka uluslararası pazarlarda karşılayabilmektedirler.

**Mamule Olan Talep:** Üretimin tek yöneldiği hedef tüketicidir. Tüketicisi olmayan, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayan mal ve hizmetlerin üretimini düşünmek imkansızdır. Tüketicilerin üretim üzerindeki etkilerinden dolayı üreticiler, ancak tüketicilerin istedikleri ve ödeme gücüne sahip oldukları malları üretmeye devam edebilirler.

Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarının belirli bir dönemde satabileceği mal miktarı, bağlı kuruluşların pazara sunduğu malların fiyatına bağlıdır. Bu

---

<sup>87</sup> Sevgener A. Sait, Hacirüstemoğlu Rüstem, Yönetim Muhasebesi, 7. Baskı, İstanbul, 2000, sf. 163.

<sup>88</sup> Erdoğan Taşkın, Yönetim, Pazarlama ve Satış, Der yayınları, 3. Basım, İstanbul, 1990, sf. 155

nedenle bağı kuruluşun ve ana şirketin yöneticileri,mamullerin fiyatlarını belirlerken,tüketicilerin o mala ödeyebilecekleri para miktarını göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Tüketicilerin fiyatlar karşısındaki tepkisini,talep esnekliği kavramıyla ölçebilirler.Talep esnekliği,bir malın fiyatında meydana gelecek belirli bir orandaki değişimin,o malın talebinde ortaya çıkaracağı nisbi değişmeyi belirtir.<sup>89</sup>Bir malın fiyat esnekliği fazlaysa,o mal fiyat değişmelerine karşı duyarlıdır.Bu çeşit malları üreten çokuluslu şirketler,fiyatları belirlerken çok dikkatli davranmalıdırlar.Çünkü yüksek bir fiyat talebi hızla düşürür,düşük bir fiyat ise talebi artırır.

Fiyat esnekliği düşük olan malların talebi,fiyatlardaki değişmelerden pek fazla etkilenmez.Bu gibi mallara fiyat konurken veya yeni fiyat ayarlamaları yapılırken, talebin normal yükseklikteki bir fiyat karşısında fazla bir azalma göstermeyeceğini göz önünde tutmak gerekir.

Önemli bir istek veya temel bir ihtiyacı karşılayan malları imal eden çokuluslu şirketler,fiyatlandırma bakımından daha rahat hareket edebilirler.<sup>90</sup>Çokuluslu bir şirketin imal ettiği malın yerine başka bir malın geçebilmesi (ikame edici mallar),fiyat kararlarını önemle etkiler.Ayrıca bir malın diğer bir malla birlikte kullanılması(tamamlayıcı mallar)fiyatların karşılıklı etkilerinin düşünülmesini gerektirir.

Fiyatın dışında talebi etkileyen faktörler tüketicilerin gelirleri,diğer malların fiyatları,zevk ve alışkanlıklarıdır.Üretilen mal için pazardaki talep durumunu tahmin etmeye çalışmak gerekir. Dikkat edilmesi gereken temel faktör pazarın mamulü nasıl değerlendireceği; yani, mamulü kabul edip etmeyeceğidir.

---

<sup>89</sup>Karalar Rıdvan,İşletmelerde Fiyatlandırma Kararları ve Türkiye'den Örnekler,E.İ.T.A. yayınları 96153,Eskişehir,sf.4

<sup>90</sup>Divitçioğlu Sencer, Mikro İktisat:Fiyat ve Refah Teorisine Giriş,İktisat Fakültesi Yayını,İstanbul,1982,sf.13

Buna göre çokuluslu şirketler tarafından demografik unsurlar, gümrükler ve ticaret yapısı, ekonomik göstergelerin hepsi, mamulün kullanımı, müşterinin onayı, talep yapısı, gelir elastikiyeti gibi ülkeden ülkeye değişiklik gösteren faktörler dikkate alınmalıdır.<sup>91</sup> Önce genel olarak talebi belirlemeye çalışmak, sonra da değişik fiyatlardan çokuluslu şirketin satabileceği miktarları tahmin etmek gerekir.

Doymuş talebin söz konusu olduğu ülkeler ile talebin yeni başladığı ülkelerde farklı fiyatlandırma politikası saptamak çokuluslu şirketin kar maksimizasyonuna katkıda bulunacaktır. Yüksek fiyatlı malların satıldığı ülkelerde fiyat politikası belirlenirken daha duyarlı davranmak pazara hakim olmak için kaçınılmazdır. Bu durumda talep koşulları özellikle gelirlerin düşük olduğu az gelişmiş ülkelerde dikkatlice gözden geçirilmelidir.<sup>92</sup>

**Rekabet Yapısı:** Çokuluslu şirketler, tamamen çevreden ayrılmış ve hiçbir etki altında kalmadan faaliyet gösteren varlıklar değildir. Aksine, çokuluslu şirketler, çok yönlü bir çevrede yaşamaya çalışan ve her zaman çeşitli güçlerin etkisi altında bulunan kuruluşlardır. Çokuluslu şirketlerin faaliyette bulunduğu ülkelerde tüketicilerin yanında diğer üretim şirketleri de faaliyetleri kısıtlayan önemli bir etkidir. Bu etken çokuluslu şirketlerin faaliyette bulunduğu pazarda kendisini gösterir. Çünkü çokuluslu bir işletmenin karşısında aynı dalda çalışan başka şirketlerin bulunması hareket özgürlüğünün kısıtlanmasına yol açar.

Rekabet bağımsız olarak hareket eden ve çeşitli yollarla birbirinden üstün gelmeye çalışan, iki veya daha çok tarafın gösterdikleri çabadır. Çokuluslu şirketler fiyat kararlarını alırken pazardaki rekabetin etkisinden kurtulamazlar. Çünkü herhangi bir şirket mamullerine olan talebi arttırmak için fiyat değişikliği yapmak isterse, bu değişikliğin etkili olması, faaliyette bulunulan pazarın yapısına geniş ölçüde bağlıdır. Pazarda geçerli olan rekabet yapısı, mamule verilecek fiyat seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

<sup>91</sup> Akat Ömer , a.g.e, sf. 87

<sup>92</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmeler Uluslararası Yaklaşım, Eskişehir, 2000, sf. 193

Piyasanın tam rekabet, monopol, monopolcü rekabet ve oligopol olup olmaması gibi pazar koşullarına göre fiyat seviyesinin belirlenmesine karar vermek gerekir.

Bir endüstrideki faaliyet gösteren şirketlerin mamulleri özdeş veya farklılaştırılmış olabilir.Endüstride bulunan bütün şirket mallarının,tüketicilerin gözünde aynı olması ve birbirlerinin yerine tam olarak geçmesi halinde,o mallar özdeştir.Rekabet edilen mallar özdeş ise ve fiyat pazarda en geçerli faktrse, esas ölçü rakiplerin fiyatları ve davranışlarıdır.<sup>93</sup>

Rekabetten kaçma ve talebi arttırma yollarının en önemlilerinden birisi de mamul farklılaştırmasıdır<sup>94</sup>.Mamuldeki farklılıklar veya özdeşlikle bağdaşmayan durumlar,durumlar,artık istisna olmaktan çok,kural olarak benimsenmektedir.

Çokuluslu şirketin faaliyette bulunduğu pazarda birçok alıcı ve satıcı varsa ve bu satıcı ve alıcılardan hiçbiri pazardaki belirli bir malın büyük bir kısmı üzerinde söz sahibi değilse,her iki tarafın da fiyatlar üzerindeki denetim olanağı sınırlı olacaktır.

**Hkmet Politikaları:** Uluslararası pazarlardaki yönetim mekanizmalarının düzenledikleri sınırlamalar; özellikle fiyat ve rekabet konularında bazı kısıtlamalar getirebilmektedir. Kısıtlamalar bazen ülke ekonomisi düzeyinde, bazen de seçilmiş bazı sektörlerde gerçekteştirilmektedir.

Bir politik karar şirketin karını inanılmaz bir biçimde etkileyebilir. Örneğin sağlık Bakanlığı tarafından AIDS tehlikesine karşı tıpta bir kez kullanıldıktan sonra atılan enjektör kullanımı zorunluluğu getirildiğinde, enjektör ithalatını yapan veya üreten şirketin fiyatı ve karları tahmin edilemez şekilde artacaktır.<sup>95</sup> Her şirket fiyatlandırmada yasalara uymak zorundadır. Yasalar fiyatlandırmada şirketlerin pazarları paylaşmalarına izin vermez. Yoksak belli bir sektördeki belli başlı firmalar yüksek fiyat uygulama konusunda her an anlaşabilirler.

<sup>93</sup> Akat mer,a.g.e., sf .89.

<sup>94</sup> Karalar Rıdvan, ''Fiyat Kararları ve Pazarlama Politikaları'',A.E.İ.T.İ.A. yayını,1988,sf.162

<sup>95</sup> Ykc Süleyman,Yönetim Açıısından Maliyet Muhasebesi, 1999,İzmir,sf. , sf.870.

Devlet fiyatlar üzerinde doğrudan doğruya veya dolaylı olarak etkili olur.Devletin fiyatlar üzerindeki dolaysız etkileri ;<sup>96</sup>

-Devlet bazı maddelerin fiyatlarını kesinlikle belirler ve bu belirlenen fiyatın üstünde ve altında satış yapmayı kanunla önler.Böyle malları imal eden çokuluslu şirketler,fiyatlandırma bakımından kısıtlandıkları için,maliyetlerdeki değişiklikleri fiyatlara yükleyemezler.bu durumda maliyetlerin ve satışların ayarlanması ,fiyattan başka rekabet yollarına başvurulması gerekir.

-Devlet bazı malların fiyatları için bir alt sınır koyar ve bu alt sınırlardan daha düşük bir fiyatta satış yapmayı kanun yoluyla önler.Bu sınırın üstünde satış yapmak serbest olduğundan , bu durum çokuluslu şirketler için çoğunlukla elverişlidir.Çünkü fiyatın alt sınırını belirleme şirketlerin üretimini artırma amacını taşır ve bu teşvik edici durumdan çokuluslu şirketler yararlanır.

-Fiyatları belirlerken, şirketlerin belirli bir düzeyin üstüne çıkmalarını önlemek amacıyla ,devlet bazı malların fiyatlarına bir üst sınır çizer.Bu üst sınır aşılmamak şartıyla fiyatlar serbestçe saptanabilir.Çokuluslu şirketler fiyatları belirlerken devletçe konmuş olan üst sınırı bilirler ve buna göre bir fiyatlandırma politikası uygularlar.

Devletin bu dolaysız müdahaleleri yanında,dolaylı olarak yaptığı müdahaleler de vardır.Bunlar şöyle sıralanabilir;<sup>97</sup>

-Satışları arttırmada önemli bir rolü olan indirimler,kanun yolu ile sınırlandırılabilir.

-Fiyatların açıkça ilanı zorunlu tutulabilir.Böylece tüketicilerin,değişik fiyatlar yüzünden karşılaşabileceği güçlüğü önüne geçilmek istenir.

-Devlet maliyetlerin belirlenmesi için bazı zorunlu veya isteğe bağlı hesaplama yolları gösterir.Ayrıca kar hadleri de devlet tarafından

---

<sup>96</sup>Divitçioğlu Sencer,a.g.e,sf.20

<sup>97</sup>a.g.e,28

belirlenebilir. Bunların yanı sıra devlet pazara müteşebbüs olarak da girebilir. Böylece çokuluslu şirketlerin karşısına kuvvetli bir rakip çıkar.

Bazı kamu teşebbüsleri toplum yararı düşüncesiyle düşük fiyatlarla az kar ederek veya kar amacını tamamiyle bırakarak pazarı düzenleme yoluna giderler. Böyle bir ortamda bu teşebbüslerin mamulleriyle aynı sınıfa giren mamulleri yapan çokuluslu şirketler kuvvetli bir fiyat rekabetiyle karşılaşılır.

**İşletme Politikaları:** İşletmenin amaçları, çokuluslu şirketlerde ilk hareket noktasıdır. şirket amaçlarını belirlemeden ve pazar payını saptarken uygulayacağı politikaları belirlemeden fiyatlama konusunda karar alması oldukça zordur.

Tüm pazarlama kararlarında olduğu gibi fiyatlandırmada da karar, firmayı saptanan hedeflere ulaştıran karardır. Bu nedenle uluslararası pazarlamada yapılması gereken ilk iş genel şirket politikalarının hedeflenmesidir. İşletme hedefleri bir bütün olarak (geleneksel, modern ve post-modern) aşağıdaki gibi özetlenebilir;<sup>98</sup>

a- Kârlılık

b- şirketin varlığını devam ettirmek

c- Bir pazarı hızla ele geçirmek

d- Rekabetin yoğunlaştığı pazarda pazar payını korumak

e- İmaj yaratmak ve korumak

f- Lider olmak

<sup>98</sup> Aydın Rezan , 'Uluslararası Pazarlama Yönteminde Fiyatlandırma Türleri ' ,Pazarlama Enstitüsü, Pazarlama Dergisi , Sayı 1 ,Mart, 1982 ,sf.13

## 6.2.Çokuluslu Şirketlerde Fiyatlama Kararlarındaki Hedefler

Bir şirketin belirli bir mamulü için fiyat saptarken ulaşmak istediği genel şirket ve pazarlama hedeflerinin bazıları aşağıdaki gibidir.

**Cari Karın Maksimizasyonu:**Genellikle lehlerine kuvvetli pazar yaratan şirketler tarafından benimsenmekte olan bu hedefin amacı toplam gelirle toplam maliyet arasındaki en büyük farkı veren fiyatı belirlemektir. Fakat unutulmamalıdır ki, karı maksimize etmede tek karar yüksek fiyat olamaz, talebi duyarlı olan mallarda karı maksimize eden fiyat, en yüksek fiyat değil, satışları optimal düzeye çıkaracak fiyattır.

**Hedef Kar (Yatırımın Karlılık Oranı):** Bazı çokuluslu şirketler fiyatlandırmada hedef olarak maksimum karı değil, tatminkar bir yatırım karlılık oranı belirleyip, bunu hedef karı olarak başarmaya çalışırlar. Burada, uzun vadede daha büyük kar sağlama imkanı varken çokuluslu şirket belirli bir kar oranı ile yetinmektedir.

**Talep Değişkenliğinden Yararlanma:**Çokuluslu şirketler bir kısım potansiyel alıcının mamule çok yüksek fiyat ödeyebileceğini göz önünde bulundurup, bundan yararlanmak isteyebilir. Başlangıçta fiyat birim başına yüksek bir kar yüzdesi bırakacak şekilde yüksek tutulur. Zamanla, talebin elastik olduğu pazar bölümlerine girebilmek için fiyat indirilir.

**Satış Gelirlerinin Maksimizasyonu:**Çokuluslu şirket cari satış gelirlerini maksimize edecek bir fiyat da saptayabilir. Burada karın yerini satışlar almaktadır. şirket, daha çok bir mamulün değil, tüm malların satışlarının maksimizasyonuna çalışır.

**Fiyatlarda istikrar sağlama:** Bir ülke içinde, sık sık talep dalgalanmalarının meydana geldiği iş kollarında, bir fiyat lideri öncülüğünde fiyatlarda istikrar sağlamak istendiği görülür. şirketleri bu şekilde

istikrarlı bir fiyat politikası izlemeye iten en önemli neden; "yaşa ve yaşat" (Live and let live) felsefesidir.<sup>99</sup>

Özellikle, talep noksanlığı dönemlerinde yaratılan fiyat savaşları, her şeyden önce şirketlerin aleyhine sonuçlar doğuracağından şirketler birbirleri ile mücadele yerine anlaşmayı tercih ederek fiyatlarda istikrar sağlayabilirler.

**Pazar payını Koruma ve Büyütme:** Fiyatlama kararlarında önemli hedeflerden biri de pazar payını koruma veya büyütmektir. Mevcut pazar payında bir düşme olduğunda ilk yapılacak iş, mevcut pazarlama programını yeni baştan gözden geçirmek ve fiyat konusunda ona göre karar vermektir. Fiyatlar üzerinde bir değişikliğe gitmeden pazar payını büyütmeye çabaları, oligopol ve monopolistik rekabet piyasalarında görülür.

Bunun sebebi; bu tür piyasalarda fiyatlar üzerinde köklü değişikliklere gidilirse, şirketler arasında derhal yoğun bir rekabetin başlamasıdır. Bunun için mevcut pazar payını korumak veya büyütmeye rakip şirketlerin tepki göstermeyeceği diğer yollara başvurulur. Örneğin, mala ilişkin hizmetlere ağırlık verilebilir, malın kalitesi yükseltilebilir, teşvik (promosyon) çalışmalarına daha etkili bir nitelik kazandırılabilir, aracı şirketlere tanınan kar oranı yada iskonto tutarı yükseltilebilir. Böylece, bir malın fiyatı ile oynamadan satışı artırılarak pazarı genişletilmiş ve toplam olarak sağlanan karı yükseltmiş olur.

**Diğer Mamullerin Satışına Yardım Etme:** Çokuluslu şirketin mamul hattındaki bazı mallar birbirlerinin satışını desteklerler. Özellikle, tamamlayıcı mallarda birinin fiyatını düşük tutmak suretiyle diğerlerinin satışlarını arttırmak mümkündür. Amaç firmanın bir mamulünün diğerinin satışlarına yardım etmesidir.

---

<sup>99</sup> Akat Ömer, a.g.e .sf.93



### 6.3 Çokuluslu şirketlerde Fiyatlama Karar Süreci

**Pazarda Talep Tahmini:** Bir malın fiyatının belirlenmesinde ilk adım olan talep tahmini, pazarda var olan bir mal için yeni bir mamule nazaran daha kolaydır. Önce pazarın beklediği bir fiyat olup olmadığı saptanır, sonra da değişik fiyatlarda satış hacminin ne olacağı kestirilir. Beklenen fiyatın belirlenmesi için çeşitli yollara başvurulur.

- Mal uzman aracılar gösterilir, fiyatın ne olması gerektiği sorulur.

- Sanayi malı ise muhtemel alıcılarla ilişkisi olan teknik uzmanların değerlemeleri istenir

- Rakip malların fiyatları izlenir

- Tüketiciler arasında kapsamlı bir araştırma yapılır.

Yapılan araştırmalar, beklenen fiyatın malın üretilme ya da satın alınma düzeyinin altında olduğunu ortaya koyabilir. Bu durumda, üretim maliyetinde gerekli düzeltme yapılamazsa, beklenen fiyatın düşük olması, malın üretimini olanaksız kılabilir. Bununla birlikte, beklenen fiyatın değiştirilmesi de söz konusudur. Özellikle yeni mallar için beklenen fiyatı değiştirme olanağı vardır.

- Mala ek nitelikler verilerek görünüşteki değeri artırılır

- Malı, pahalı mallarla karşılaştırma olanağı sağlayan bir dağıtım kanalı seçilir

- Tüketicilerin gözünde malın değerini yükselten reklam çabalarına girilir.

**Pazarda Rakiplerin Tepkisinin Ölçümü:** Halihazırda ve gelecekte ortaya çıkacak olan rekabet, fiyatın karşılaştırılmasında önemli bir etkidir. Kendine özgü nitelikleri olan yeni bir mal bile, bir süre sonra şiddetli bir

rekabetle karşı karşıya kalabilir. Pazara girmek kolaysa, karlılık özendirici ölçüde ise, rekabet çok daha şiddetli olabilir.

**Pazar Payının Saptanması:** Pazar payı; üretim olanakları (kapasitesi), üretim olanaklarını büyütmenin maliyeti ve yeni şirketlerin pazara girmelerinin kolay olup olmadığı göz önünde tutularak saptanır. Bir şirketin üretim olanaklarının destekleyemeyeceği büyüklükte bir pazara girmesi yanlış bir karar olur. Çünkü böyle bir durumda rakipler pazara kolay gireceğinden, gelecekteki karlar kaçırılmış olur.

**Fiyatlama Stratejisinin Seçimi:** Mamullerin fiyatlandırılmasında, özellikle yeni mamullerde pazara yüksek bir fiyatla mı; yoksa düşük bir fiyatla mı girileceği konusu da önemli bir aşamayı oluşturur. Daha sonra görüleceği üzere, "pazarın kaymağını alma" ve "pazara nüfuz etme" şeklindeki iki zıt alternatiften her biri ayrı durumlarda daha uygun stratejileri oluştururlar. Bu stratejiler yeni malların fiyatlamasında geçerlidir. Diğer bir deyişle, mamul hayat seyrinin ilk aşamalarında bu seçenekleri söz konusu olur. Diğer aşamalarda ise, söz konusu dönemin ve şartların uygunluğuna göre bir fiyat stratejisi oluşturmak gerekir.

**Fiyat Seçimi:** Bir şirkette yukarıda sayılan karar aşamalarından geçildikten sonra, malın yada hizmetin temel fiyatının seçimine sıra gelir. Diğer bir deyişle, malın fiyatı belirlenir. Bunun için de türlü fiyatlama kararları ve stratejileri uygulanır .

#### **6.4. Çokuluslu Şirketlerde Fiyatlama Yöntemleri**

Fiyatlama kararlarında fiyatlar saptanırken, hangi mallar için hangi fiyatlama yönteminin kullanılacağı saptanır. Bu yöntemler 3 grupta toplanabilir:

Bu yöntemlerin, fiyatlama kararlarındaki etkinlikleri, kesin sınırlarla ayıramaz. Fiyatlandırma stratejisinin belirlenmesinde maliyetler de, rekabet de, talep de ayrı ayrı önem taşımaktadır.

- a) Maliyeti esas alan fiyatlandırma yöntemleri
- b) Talebi esas alan fiyatlandırma yöntemleri
- c) Rekabeti esas alan fiyatlandırma yöntemleri.

#### 6.4.1.Maliyeti Esas Alan Fiyatlandırma Yöntemleri

Çokuluslu şirketlerde yaygın olarak kullanılan maliyeti esas alan fiyatlandırma yöntemlerinde amaç fiyatın şirketi karlı kılabilecek bir düzeyde belirlenmesidir.Şirketin karının, maliyetin üzerinde bir fiyatla saptanacağı düşünülürse doğal bir uygulama olarak kabul edilir.Bu yöntemde ürünün toplam maliyeti hesaplanır.Toplam maliyet hesaplanırken pazarlama giderleri ve diğer satış giderleri eklenir.Kar belli ölçüde eklenerek satış fiyatı belirlenir.<sup>100</sup>

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın genel formülü şöyledir :

$$\text{Fiyat} = \text{Maliyet} + (\text{Karlık Oranı} \times \text{Maliyet})$$

Bu tür fiyatlandırma "maliyet artı" veya "maliyet artı kar" yaklaşımı olarak bilinir. Maliyet artı yönteminin bir çok zayıf yönleri vardır.<sup>101</sup>

-Talebi, tüketici ihtiyaçlarını ve tüketicilerin ödeme güçleri hesaba katılmaz.Ayrıca aynı malı satan rakiplerin maliyete bir yüzde eklenerek belirlenen fiyat karşısındaki tepkilerine ve ikame edici malları satan şirketlerin durumuna da gerektiği gibi önem verilmez.

-Maliyet artı yönteminde, fiyat tespitinde maliyetin esas alınması bir bilinmeyen başka bir bilinmeyenle tayin etmek demektir.Çünkü bilindiği gibi belli bir mal veya hizmetin maliyeti, esas itibarıyla üretim ve satış miktarının bir sonucudur.Oysa satış miktarı diğer pazarlama elemanlarının yanında,fiyatın bir

---

<sup>100</sup> Şireli Aykut,Firmalarda Fiyatlandırma,sf.39

<sup>101</sup> Karalar Rıdvan,a.g.e,sf.26

sonucudur. Bu yüzden fiyat tespitinde sadece maliyet bilgileri yeterli değildir, aynı zamanda talep esnekliği hakkında bilgilere de ihtiyaç vardır.

Maliyet artı yönteminin bu sakıncaları yanında birçok üstünlükleri de vardır.<sup>102</sup>

-Bu yöntem kolay olduğu ve normal şartlarda güvenle uygulanabildiği için şirket yöneticilerinin çoğu tarafından tercih edilir.

-Diğer fiyatlandırma yöntemlerine göre daha gerçekçi ve idealdir. Şirketin karlarını kısa dönemde en yükseğe çıkarmak yerine normal bir düzeyde tutmak isteğini en iyi şekilde gerçekleştirebilecek yöntemdir. Uzun süreler boyunca ölçülü bir kar sağlamak amacına ulaşmak bu yöntem ile mümkün olabilir.

-Talep esnekliği ve rekabet durumu hakkında kesin bilgiler elde etmek imkanı bulunmaması halinde en iyi yol bu yöntemi uygulamaktır.

Maliyeti esas alan fiyatlandırma yöntemlerinde şu modeller kullanılır;

1. Tam maliyete göre fiyatlandırma
2. Değişken maliyete göre fiyatlandırma

Tam maliyete göre fiyatlamada, bir birime düşen sabit maliyetle, değişken maliyetin toplamı olarak bulunan tam maliyete belirli bir yüzde kar ekleyerek satış fiyatı saptanır. Tam maliyete dayalı fiyatlandırma modelinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>103</sup>

-Uzun vadede fiyat tüm maliyetleri ve normal bir kar marjını içermelidir. Sadece değişken maliyeti kullanmak yöneticileri düşük fiyat belirlemeye itebilir. Yöneticinin değişken maliyete göre fiyat belirlerken tüm maliyetleri karşılayacak

---

<sup>102</sup> Ergün Halil, "Fiyatlandırma Kararları ve Yönetim Açısından Önemi, U.Ü.S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa", 1995, sf.63

<sup>103</sup> Yükcü Süleyman, a.g.e., sf.880.

yüksek bir karlılık oranı kullanması gerekir.Eğer fiyat sadece değişken maliyetleri esas alarak saptanırsa, şirket sabit maliyetleri karşılamakta başarısız olur.

- Aynı iş kolunda faaliyet gösteren şirketler, rakiplerinde fiyatını tam maliyet esasına göre belirlemesi durumunda piyasadaki fiyatın oluşumunu anlamakta zorluk çekmezler.

-Alıcılar işletmenin hayatta kalabilmesi için tüm maliyetlerini (satış,yönetim ve diğer faaliyet giderleri dahil) karşılayacak bir karı ödemeye hazırdırlar.

Tam maliyete dayalı fiyatlama modeli,değişken ve sabit karakterli tüm maliyet unsurlarını tamamen bünyesinde taşır.Bu durum özellikle kısa dönemli fiyatlama açısından subjektiflik demektir.Değişken maliyete göre fiyatlama modeli bu eleştiriyi tümüyle ortadan kaldırır.

Değişken maliyete göre fiyatlama modeli sadece üretim hacmiyle doğrudan ilişkili maliyet harcamalarını,fiyatlama çalışmalarına dahil eder.Diğer tüm harcamalar ise dönem gideri olarak kabul edilir ve fiyatlama çalışmalarına dahil edilmez.

Bu modelde fiyat,değişken karakterli,üretim maliyetlerinin üstüne tatminkar bir kar marjı ilave edilerek bulunur.Değişken maliyete göre fiyatlama modelinde kar marjı yönetim tarafından doğru olarak belirlenmişse,şirketlerde her zaman uygulanması olumlu sonuçlar verir.

Bu fiyatlama yöntemi üretim gücü ile satış gücü arasında satış gücü aleyhine bir durum olduğu takdirde önem kazanır.Bu takdirde fiyatlamada mamul veya pazar farklılaştırmasına gidilir.Bu amaçla yapılacak fiyatlamalarda,yeni pazarlara hitap ederken değişken maliyetlerin üzerinde seyreden ve o pazarlara girmeye olanak sağlayacak fiyatlar oluşturulmaya

çalışılır.Bu yolla sağlanacak katkı,firmanın sabit maliyetlerinin bir kısmını karşılayarak firma karlılığını yükseltir.<sup>104</sup>

#### 6.4.2. Yatırım Karlılığı Esasına Göre Fiyatlama

Çokuluslu şirketlerde önemli bir fiyatlama yöntemi de, yatırımın geriye dönüş oranına göre fiyatlama dır. Bu yöntem maliyet artı yöntemi ile birlikte uygulanır ve belirli bir dönemde şirketin yapacağı yatırımlardan belirli bir kar elde etmek amacı güdüür. Yöntem yatırım karlılığı olarak hedeflenen rakamların altında kalıldığı takdirde, fiyatlarda buna göre düzeltme yapılması esasını içerir<sup>105</sup>. Çeşitli mamuller ve çeşitli bölümler için değişik oranlarda sermaye yatırımında bulunmuş şirketlerde yatırım tutarları ,fiyatlandırmada özel bir öneme sahiptir.Bu durumda mamul veya bölüm bazında farklı fiyatlar uygulanabilir.

Yatırım üzerinden hedeflenen karlılık, şirket başarısının uzun vadedeki en önemli ölçüsüdür.Yatırım karlılıklarının ayrı ayrı incelenmesi fiyatlarma kararlarında ve maliyet analizlerinde kolaylık sağlamaktadır.Yöntemin çalışması bir örnek üzerinde şöyle açıklanabilir;

Şirketin üreteceği 480 adet mamulün fiyatlandırılmasında kullanılabilecek bir döneme ilişkin verilerin aşağıdaki gibi olduğu varsayılmıştır

##### Değişken maliyetler

Üretim maliyetleri	192.00
Faaliyet giderleri	24.000
Toplam değişken maliyetler	216.000
Sabit maliyetler	
Üretim maliyetleri	120.00
Faaliyet giderleri	48.000

<sup>104</sup> Ergün Halil,a.g.e, sf.58-59

<sup>105</sup> Hacirüstemoğlu Rüstem ,Sevgener Sait,a.ge.,sf169

Toplam sabit maliyetler	168.000
Toplam Maliyetler(Değişken+Sabit)	384.000

Şirketin yıllık ortalama yatırım tutarının 300.000 TL ve olduğu ve yatırım karlılığının % 20 olması istendiğinde , yatırım karlılığına göre hedef karı şöyle olacaktır.

Ortalama		Hedef		Hedef
Yatırım	x	Yatırım	=	Kar
Sermayesi		Karlılığı		

$$300.000 \text{ TL} \times \% 20 = 60.000 \text{ TL}$$

Yukarıdaki hedef kara ve maliyet rakamlarına göre şirketin kar marjı oranı tam maliyet ve değişken maliyet artı kar yöntemlerine göre aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

### 1. Tam maliyete göre maliyet artı kar

Şirketin daha önce açıklandığı gibi tam maliyet göre birim maliyeti 800 TL idi. 60.000 TL toplam kar elde edebilmek için birim başına (60.000 TL/480 adet =)125 TL lik bir kar elde etmek durumunda olan şirketin satış fiyatının (800+125) 925 TL olması gerekir.Bu durumda kar marjı oranı aşağıdaki gibidir.

$$\text{Kar marjı oranı} = 100 \frac{925}{800} = \%15.63$$

Aynı oran aşağıdaki gibi de hesaplanabilir.

$$\text{Kar marjı oranı} = \frac{\text{Hedef kar}}{\text{Yıllık kapasite} \times \text{Birim maliyet}}$$

$$= \frac{60.000 \text{ TL}}{480 \times 800} = \%15.63$$

## 2. Değişken maliyetlere göre maliyet artı kar

Daha önce açıklandığı gibi toplam birim değişken maliyet 450 TL idi. Kar marjı oranının, hem yıllık karı (60.000 TL) hem de yıllık sabit maliyetleri (168.000 TL) karşılaması gerekli olduğundan; buna göre olması gereken kar marjı oranı aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

$$\text{Değişken maliyete göre kar marjı oranı} = \frac{\text{Hedef kar} + \text{Toplam yıllık sabit maliyet}}{\text{Yıllık kapasite} \times \text{Birim değişken maliyet}}$$

$$= \frac{60.000 \text{ TL} + 168.000 \text{ TL}}{480 \times 450 \text{ TL}} = \% 105.56$$

### 6.4.3. Dünya Düzeyinde Standart Fiyatlama

Bu fiyatlama yöntemi çokuluslu şirketlerin rakip işletmelerle aynı koşullarda rekabet etmelerini sağlar. Diğer çokuluslu şirketlerin daha düşük fiyatlarla rekabet üstünlüğünü elde etmelerinin önüne geçilebilir. Bu politika monopol pazar koşullarının olduğu durumlarda daha başarılı olabilir. Ancak bu politika faktör maliyetlerindeki temel farklılıkları yok saymaktadır. Çeşitli ülkelerdeki yaşama standardı, fert başına düşen milli gelir ve diğer maliyetlerin farklı oluşu bu fiyat politikasını uygulanır olmaktan uzaklaştırmaktadır. Ancak dolaysız ihracatçılar standart dünya politikası izleyebilirler.<sup>106</sup>

### 6.4.4. Çift Fiyatlama

Bu fiyatlama politikasında çokuluslu şirket aynı mal için iki ayrı fiyat uygulamaktadır. Burada ülke dışında daha düşük fiyatla mal satmak diğer bir ifade ile ihraç fiyatının daha düşük olması söz konusudur. Burada uygulanan fiyat politikasının temelinde yatan düşünce ülke dışı fiyatlama sadece değişken giderleri finanse etmek böylece pazarda satışı arttırmaktır. Bu durum

<sup>106</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmeler Uluslararası Yaklaşım, a.g.e, sf.201



çokuluslu şirkete toplam maliyetin altında veya karsız mal satma yükümlülüğü ve dolayısıyla kar elde etmeme yükünü getirmektedir. Düşük fiyatla ihraç etme politikası Batı Avrupa Ülkeleri arasında yaygındır.<sup>107</sup>

#### 6.4.5 Talep Esasına Göre Fiyatlandırma

Talebe bağlı olarak yapılan fiyatlamada esas, talebin yoğunluğu olmaktadır. En basit ifade ile; birim maliyetler aynı olsa bile, genelde talep fazla ise fiyat yüksek; talep az ise fiyat düşük olarak saptanır ve uygulanır. Diğer taraftan; bir firmanın belli bir malı farklı fiyat elastikliklerine sahip değişik pazar bölümlerinde farklı fiyat seviyelerinden satması da mümkündür ki, buna "fiyat farklılaştırılması" denmektedir.<sup>108</sup> Bir firmanın malını değişik pazar bölümlerinde değişik fiyat seviyelerinden pazarlaması toplam net karını arttırmak amacına hizmet eder. Tüketicilerin satın alma güçleri bu fiyatlandırma yönteminde etkili olmaktadır. Çokuluslu şirketin politikası en az fiyat seviyesini belirlemektir. Bu fiyat baz alınarak değişik ülkelerdeki tüketici profili dikkate alınarak farklı fiyatlar belirlenir.<sup>109</sup>

Bu fiyatlandırma kararı ile şirketin toplam net karını artırması mümkündür, ancak kolay değildir. Çünkü, farklılıklar gösteren müşterilerin kişisel taleplerinin doğruya yakın ölçüde tahmin edilebilmesi gerekir. Aksi takdirde toplam karlılığın azalması söz konusu olabilecektir. İkinci bir güçlük, farklı talep özelliklerine sahip tüketici gruplarının (pazar bölümlerinin) izole edilebilmesindedir.

Bu zorlukların giderilebilmesi, ancak fiyat farklılaştırılmasının bazı ön şartlarının mevcut olması durumunda mümkündür. Bu ön şartları şöyle sıralayabiliriz:<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Özalp İnan, Çokuluslu İşletmeler Uluslararası Yaklaşım, a.g.e, sf.201

<sup>108</sup> Mucuk İsmet, Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları, 6. Basım, İstanbul, 1994, sf.175

<sup>109</sup> Ergün Halil, a.g.e, sf.66

<sup>110</sup> Akat Ömer, a.g.e., sf 100

•Talep yoğunluğu farklı olan pazar bölümleri içinde tüketiciler gruplandırılabilir ve gruplar hakkında şirket gerekli asgari bilgi ve olanaklara sahip olmalıdır

•Daha ucuza alan müşterilerin, mamulleri, yüksek fiyat ödeyen pazar bölümüne satma olasılığı bulunmamalıdır.

•Farklı bölümlerdeki alıcılar ya fiyat farklılaştırılmasından haberdar olmamalı, veya bölümler arasındaki ulaşım imkanları yetersiz olmalıdır.

•Şirketin yüksek fiyatla satış yaptığı pazar bölümüne rakipler düşük fiyatla girememeli veya tüketicilerin şirketin söz konusu markasına özel bağlılığı (brand loyalty) olmalıdır.

•Son olarak, verilen örnekten de anlaşılacağı üzere; pazarlama giderleri vs denetim masrafları, fiyat farklılaştırılmasından sağlanacak gelirleri aşmamalıdır.

#### **6. 4.6 Rekabet Esasına Göre Fiyatlama**

Rekabete göre fiyatlandırma yapıldığında firma için önemli olan, benimsenen rekabet fiyatının maliyetleri karşılayıp karşılamadığı, bu fiyattan sağlanacak karın tatmin edici olup olmadığıdır. Bunu hesaplayabilmek için, dış pazar fiyatından ihracata özgü katlanılan maliyetleri çıkarmak gerekir.

İç pazarda ise, şirketin içinde bulunduğu piyasa şartları dikkate alınırsa, fiyatlandırma ya tam rekabete veya monopole yahut oligopole yakın bir yapı içerisinde oluşacaktır.

#### **A.Tam Rekabet Şartlarında Fiyatlandırma**

Tam rekabet piyasasında alıcı ve satıcılar piyasa fiyatına etki edemeyecek kadar çok sayıdadır(atomisite koşulu);alışverişe konu olan mal ve hizmetler birbirinin aynıdır (homojenlik koşulu) ;haberleşme tamdır (açıklık

koşulu) ve alıcı ile satıcıların hareketlerini engelleyecek hiçbir kısıtlama yoktur (mobilité koşulu)<sup>111</sup>

Tam rekabetin hüküm sürdüğü endüstrilerde bulunan şirketler fiyat kabullenici (price taker) durumundadırlar<sup>112</sup>. Başka bir deyişle pazarda arz ve talep eşitliğine göre oluşan fiyat, şirketlerin uygulamaya zorunlu oldukları fiyattır. Şirketler bu fiyattan daha yüksek bir fiyat uygularlarsa müşterilerin büyük bir kısmı pazar fiyatını uygulayan diğer şirketlere kayar.

Dolayısıyla, pazar fiyatına uymak ve strateji seçmemek yani şirketlerin kendine özgü bir fiyat politikalarının bulunmaması, tam rekabet pazarının iki temel özelliğidir. Şirketler değişik fiyat uygulayamadığından maliyet yapılarını ve üretim hacimlerini veri fiyata göre ayarlamak zorunda kalırlar.<sup>113</sup>

Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşları ve diğer şirketler arasında üretim tekniği ve yönetimin başarısı farklı olacağından, aynı piyasa fiyatından satış yapan firmaların karlılık oranları da farklı olacak, karların artırılabilmesi de malın satış miktarına bağlı kalacaktır.

## B. Monopol Şartlarında Fiyatlandırma

Satıcı tekeli denilen monopol, ikame olanakları sınırlı olan bir malın arzının tek firmanın kontrolü altında olmasıdır. Başka bir deyişle ikamesi güç bir malın üretim ve satışının tek bir firma tarafından yapılmasıdır<sup>114</sup>.

Monopol belirli bir malın tek üreticisi olduğuna göre, endüstri ve firma arasında bir ayırım yapmak olanaksızdır. Tekel piyasada satıcı olan firma için

<sup>111</sup> Dinler Zeynel, İktisada Giriş, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, 1997, sf 71

<sup>112</sup> Karalar Rıdvan, a.g.e, sf. 11

<sup>113</sup> Şireli Aykut F, "Firmalarda Fiyatlandırma", İ.Ü.İ.F Pazarlama Enstitüsü Yayını no:11, Venüs Ofset, İstanbul, 1984, sf.69

<sup>114</sup> a.g.e, sf 70

piyasa fiyatı yerine piyasa talebi önemlidir. Firma üretim veya satış miktarını piyasadaki talebe göre en karlı olacak şekilde belirleyecektir.

### C. Oligopol Şartlarında Fiyatlandırma

Oligopol, birbirlerine etki edebilecek kadar az sayıda satıcının sonsuz sayıda alıcı ile karşı karşıya geldiği bir piyasadır. Bu piyasada satıcıların az sayıda olmaları; ikiden fazla ancak birbirinin kararlarından etkilenebilecek sayıda olmalarını ifade etmektedir. Oligopolde az sayıda firma olduğundan bu piyasadaki firmalardan herhangi birinin üretim miktarı, fiyat yada reklam konusundaki kararı, öteki firmaları yakından ilgilendirir. Oligopolcü, satış politikası ile her kararda rakiplerinin de tepkilerini göz önüne almak zorundadır.

Oligopolcü firmalardan birinin satış fiyatını düşürmesi halinde, rakipleri de satış fiyatlarını düşürebilirler. Fiyatlarını düşürme yanında ayrıca , aşağıdaki tepkilerden birini yada bir kaçını gösterebilirler.

-Reklam kampanyasını başlatabilirler.

- Mal farklılaştırmasına gidebilirler.

-Taksitle satış kampanyasına gidebilirler.

-Promosyon kampanyası başlatabilirler.

Günümüzde, uygulamada gördüğümüz piyasa şartları , tam rekabet veya monopolden ziyade , oligopole benzemektedir. Nitekim birçok sanayilerde çok sayıda alıcıya karşılık satıcıların sayısının sınırlı olduğu ve birbirinin fiyat kararlarını etkileyebildikleri görülmektedir. Bunun yanında karşılıklı fiyat kararlarından etkilenmemek için firmaların mallarını benzerleri yanında farklılaştırmaya çalıştıkları bir gerçektir.

Tam oligopol de yalnız iki satıcının varsayıldığı ortamda düopolist firmanın yöneticileri toplam karı maksimize eden satış hacmi ile fiyat seviyesini

optimum bir şekilde tesbit ederken, rakibin de uyguladığı fiyatı hesaba katmak durumunda kalır.Ayrıca yönetici rakibin üretim miktarındaki değişiklikleri de dikkate almak mecburiyetinde kalacak ve bu değişikliklere göre farklı çözüm yolları geliştirecektir.<sup>115</sup>

#### **6.4.7.Çokuluslu Şirketlerde Yeni Mamulün Fiyatlandırılması ve İzlenebilecek Stratejiler**

**Pazarın Kaymağını Alma:**Pazarın kaymağını alma amacını gerçekleştirebilmek için,yeni bir mamule oldukça yüksek fiyatlar konur.Uygulanacak fiyat politikaları,yüksek fiyat düzeylerine göre belirlenir.Bu fiyattaki bir mamulün pazarda tutunabilmesi,mamulün reklam ve satışı artırıcı diğer eylemler aracılığı ile tanıtılmasıyla olur.Yüksek fiyatların uygulanma süresi pazar şartlarına göre değişir.Mamulün taklit edilmesi geciktikçe,yeni mamulü pazara sunan çokuluslu şirket,pazarın kaymağını almaya devam edebilir.<sup>116</sup>

Mamulün ortaya çıktığı ilk dönemlerde yoğun bir reklam kampanyası ile tüketicinin dikkati fiyat dışına aktarılarak,mamulün getirdiği yeniliklerin ön plana alınması sağlanır.Böylece rakipleri olmayan ve yeniliğiyle tüketici üzerinde çekici bir etki yaratan mamuller için pazarın kaymağını alma amacını gerçekleştirecek politikalar kolaylıkla uygulanır.

Çokuluslu şirketlerde yeni mamul fiyatlarının belirlenmesinde yanlışlığa düşme ihtimalini önlemek bakımından pazarın kaymağını alma politikası emin bir yoldur.Çünkü başlangıçta düşük bir fiyat koymak,talep esnekliğinin kesinlikle bilinmemesi nedeniyle tehlikeli olabilir.Mamulleri yüksek bir fiyatla pazara sunmak ve mamullerin tutunmaması halinde fiyatları indirmek daha kolaydır.Oysa ki düşük bir fiyatın mamul geliştirme giderlerini karşılayamayarak zarara yol açtığı anlaşıldıktan sonra fiyatları yükseltmek elverişli bir yol değildir.

---

<sup>115</sup> Akat Ömer,a.g.e,sf.104

<sup>116</sup> Mucuk İsmet,a.g.e 182

Yeni bir mamul başlangıçta araştırma geliştirme üretim ve dağıtım kanallarının örgütlendirilmesi ile reklam ve satışı artırıcı diğer eylemler için geniş miktarda harcama yapmayı gerektirir. Düşük fiyatlarla bu giderlerin karşılanması uzun bir süre ister. Pazarın kaymağını alma politikalarını uygulayarak bir yandan bu giderleri karşılamak bir yandan da şirketin genişlemesi ve pazara yayılması için gerekli fonları elde etmek imkanı ortaya çıkar.

**Pazarı Ele Geçirme ve Pazar Payını Arttırma** : Güçlü bir pazara sahip olmak amacı, yeni mamullere başlangıçta düşük bir fiyat uygulamayı gerektiren politikalarla gerçekleştirilir. Bu politikalar, başlangıçta yüksek bir fiyat uygulayan pazarın kaymağını alma politikalarının karşıtıdır.<sup>117</sup> Pazarı ele geçirmek ve pazar payını arttırmak için uygulanan politikalar, uzun bir dönemi göz önünde bulundurduğundan, önceden bilimsel yollarla araştırma ve tahminler yapmak ve bu amacın gerçekleşme ihtimalini hesaplamak gerekir. Bu amaca uygun politikalar mamulün hayat seyrinin herhangi bir döneminde kullanılabilir.

Pazarı ele geçirme ve pazar payını arttırma politikaları aşağıdaki şartların bulunması halinde pazarın kaymağını alma politikalarına göre çok daha elverişlidir.<sup>118</sup>

-Talebin fiyat esnekliği yüksekse, düşük fiyatlarla talebi arttırma imkanı daha fazladır.

-Pazara yeni olarak sürülen bir mamul tüketiciler üzerinde yeni izlenimi bırakmayabilir veya uygulanan yüksek fiyatlarla mamule talepte bulunacak, yüksek gelirlilerden oluşmuş yeterli bir Pazar olmayabilir. Bu durumda fiyatlar zorunlu olarak tüketicilerin harcama güçlerine göre ayarlanır.

---

<sup>117</sup> Mucuk İsmet, a. g. e, 184

<sup>118</sup> Kotler Philip, Pazarlama Yönetimi, çev: Erdal Yaman, Bilimsel yayınlar Derneği, yayın No: 3, 1976, sf. 130

-En önemli şart mamul pazara sunulduktan hemen sonra sonra kuvvetli bir rekabetin ortaya çıkmasıdır.Düşük fiyatlar uygulayarak pazarı ele geçirme ve pazar payını arttırma amacını güden çokuluslu şirketler ,bir yandan da pazar girmek isteyen rakip şirketlerin cesaretini kırmak isterler.Fakat rakiplerin pazara girmesini engellemek için düşük fiyatlar uygulamak yetersiz olabilir.Rakipler fiyat yanında pazara giriş maliyetini ve potansiyel talep hacmini de göz önünde bulundururlar.Talep hacminin küçük olması düşük fiyat politikasını başarılı kılar.Böyle bir durumda yüksek fiyatlar uygulamak rakiplerin potansiyel talep hacmine bakmaksızın,pazara girme isteklerini arttırır.

-Ayrıca mamulü pazara ilk kez çıkaran çokuluslu şirketin maliyet yapısına da önem vermesi gerekir.Rakiplerin olmamasına güvenerek artırım tedbirlerine başvurmayan çokuluslu şirketler rekabet karşısında güç duruma düşebilirler.Pazar yeni giren şirketler artırım sağlayan yeni teknikleri kullanarak mamulü daha ucuza mal edebilir ve bu malı pazarda rakip şirketlerin fiyatlarından daha düşük bir fiyatla satabilirler.

Yeni bir mamulü pazara sunan şirketler,izleyecekleri fiyat politikalarını kararlaştırmadan önce birçok incelemeler yapmalıdırlar.Bu mamule olan talebin ve talep esnekliklerinin tahmininden sonra ilgili pazarın genişliğinin kararlaştırılması gerekir.Bundan başka reklam ve satışı arttırıcı diğer eylemlerin en etkin bir şekilde yürütülebilmesi için izlenecek yollar araştırılır.Bütün bu işlemlerden sonra mamulün özelliklerine ve pazar şartlarına göre pazarın kaymağını alma ya da pazarı ele geçirme amacına uyan çeşitli politikalara başvurulur.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Kotler Philip,a.g.e,sf 130

## 6.5 Transfer Fiyat Kavramı ve Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlaması

### 6.5.1 Transfer Fiyat Kavramı

İşletmelerin gelişmeleriyle birlikte şirket içindeki bölümlerin yönetim ve faaliyetlerindeki birbirlerinden bağımsızlıkları transfer fiyatlaması kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu merkezkaç yönetim uygulamaları birbirlerinden bağımsız şirketlerin oluşmasına da neden olmuştur. Yerinden yönetimin uygulandığı şirketlerde de merkezi otoritenin satın alma ve satma kararlarının bölüm yöneticilerine verilmesi transfer fiyatlaması kavramını doğurmuştur.

Transfer fiyatı, bir organizasyonun bir kısım, bölüm, departmanında üretilen mal veya hizmetin, organizasyonun diğer kısım, bölüm ve departmanına arz edilmesinde uygulanan fiyattır.<sup>120</sup> Yani, transfer fiyatı, organizasyonun bölümleri arasında transfer edilen mal ve hizmetlerin bedelidir<sup>121</sup>. Transfer fiyatının özellikle yönetim kararlarında ve bölüm faaliyetlerinin değerlendirilmesinde etkin kullanılabilmesi önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan mamul kombinasyonları ve kaynakların etkin dağılımının sağlanması açısından şirket ve muhasebe disiplinlerinin dışında ekonomi ve matematik bilimleri de transfer fiyatı ile ilgilenmektedir.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Pazarçeviren Selim, Transfer Fiyatlaması Sistemi ve Transfer Fiyatların Doğrusal Programlama Metodu İle Tesbiti, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1987, sf. 10

<sup>121</sup> Uslu Selçuk, "İşletmelerin Bölümleri Arasındaki Alış ve Satışlar ve Transfer Fiyatlaması", A.İ.T.İ.A.D, 1972, C.IV, sayfa. 2

<sup>122</sup> Arsız İsmail, Siparişe Bağlı Üretimde Bölüm Performans Değerlendirmesi ve Karar Alma Açısından İşletme İçi Transfer Fiyatlandırma, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1999, sf. 115



## 6.5.2 Transfer Fiyatlamasının Önemi ve Amaçları

Bölümler arası alış verişlerde mal ve hizmetlere uygulanan olan transfer fiyatı, satıcı bölümün satışlarını ve alıcı bölümün maliyetlerini etkilemektedir.<sup>123</sup> Dolayısıyla, transfer fiyatı, hizmet veya malı alan bölüm için maliyeti, bu hizmet veya malı sunan bölüm için ise bir geliri oluşturduğundan her iki bölümünde performansını etkiler.<sup>124</sup>

Öte yandan; performans değerlemesinde şirket içi transferlerde uygulanacak olan fiyatlar, şirketin satın alma veya üretme, ileri safhalarda üretme yöntemleri arasında seçim yapma gibi kararlarda etkin olarak kullanılabilir.

Bölüm bazında belirlenen gider yerleri maliyetlerin mümkün olduğunca gerçeğe yakın hesaplanmasına yönelik olup, bu yönde hesaplanan ara mamullerin maliyetlerinde sağlanan tasarruf veya üretimdeki etkinlik ve verimlilik performansı etkiler.<sup>125</sup> Özellikle bir maliyet merkezi niteliği taşıyan bu birimler için yapay fiyatlar oluşturularak, kar merkezi gibi değerlemeye esas alınabilir. Bu yaklaşım, özellikle de şirket içi karlılık değerlemesinde sermaye üzerinden karlılık esas alındığında bölüm performans değerlemesinde yararlı bilgiler sağlayabilir.<sup>126</sup>

Ancak; performansını yükseltmek amacıyla üretici bölüm malını mümkün olan en yüksek fiyattan, alıcı bölüm ise bu malı mümkün olan en düşük fiyattan satın almaya çalışabilir. Böyle bir durum ise, yöneticilerin bölüm çıkarlarını şirket çıkarlarının üzerinde tutmalarına neden olabilir. Bu nedenle şirket içi mal

<sup>123</sup> Peker Alpaslan a.g.e., sf.651

<sup>124</sup> Atılğan Turan, 'İşletmelerde Transfer Fiyatlaması Uygulamaları', D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, 1990, sf.436.

<sup>125</sup> Gürsoy Cudi Tuncer, Yönetim Muhasebesi, İstanbul, 1997, sf.771

<sup>126</sup> Arsız İsmail, a.g.e, sf.121

ve hizmet alış - verişinde uygulanacak transfer fiyatının belirlenmesinde öncelikle şirket çıkarlarının dikkate alınması gereklidir.<sup>127</sup>

### **6.5.3 Transfer Fiyatlaması Yöntemleri**

İşletme içi transferlerde çeşitli transfer fiyatlama yöntemleri kullanılabilir. Şirket içi transferlerde esas alınan transfer fiyatları yöntemlerinin, özellikle değerlemede dikkate alınması gerekir. Kullanılacak transfer fiyatı yöntemi şirket faaliyetlerine en uygun yöntem olmalıdır.<sup>128</sup> Transfer fiyatlaması yöntemleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>129</sup>

1-Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

2-Düzeltilmiş Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

3-Maliyetlere Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

4-Maliyet Artı Temeline Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

5-Pazarlığa(Görüşmelere)Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

6-İkili Fiyatlama Yöntemi

7-Hedef Kar Yöntemi

#### **6.5.3.1.Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi**

Kar merkezlerinin birbirlerine bağıllığı ve bağımsızlığı fiyatlandırma yöntemlerini etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesidir. Bölümler arası tam bağıllık varsa, yani A ve B gibi iki bölümün varlığını düşündüğümüzde, A bölümü tarafından üretilen ara malların B bölümü tarafından alınma zorunluluğu var ise bölümler arası tam bağıllık var demektir. Bölümler arası tam bağımsızlık

<sup>127</sup> Atılğan Turan, a.g.e., sf.446.

<sup>128</sup> Pazarçeviren Selim, a.g.e., sf.64

<sup>129</sup> Gündüz H. Erdin, a.g.e., sf.40

durumunda ise her bölümün ürettiğini istediği müşteriye satabilme veya gerek duyduğu şeyi istediği yerden satın alma serbestliğine sahip olması durumu söz konusudur ki; bu durumda uygulanacak transfer fiyatları bölümler (kar merkezleri) arası müzakereler yoluyla saptanır.<sup>130</sup>

Burada temel ilke hem bölümlerin finansal başarısını saptırmayan, hem de şirketin bir bütün olarak, karlılığını gözeten fiyatlar saptayabilmektir. Böyle bir amaca en uygun fiyat ise, pazar değerinin kesinlikle saptanabilmesi durumunda, pazar fiyatıdır.<sup>131</sup>

Pazar fiyatı ;satıcı bölümün şirket dışındaki müşterilere hizmet yada mamul sattığında alabileceği ve alıcı bölümünde dış kaynaklardan mamul yada hizmet satın aldığıında,ödemeyi kabul ettiği fiyattır.<sup>132</sup>Bu fiyat; ara malını üreten bölümün satabileceği en yüksek fiyat, ara malını kullanan bölüm için ise taban fiyattır.

Tam rekabet pazarı koşullarına göre bir şirketin pazara girip çıkması, her an olanaklıdır.Eğer bir şirketin pazara girmesi ya da pazardan çıkması, fiyatlar üzerinde hiçbir etki yapmıyorsa,pazar fiyatları transfer fiyatlaması için bir tavan oluşturur.<sup>133</sup>Güncel piyasa fiyatı;ilgili ürünün o günkü satış fiyatı olduğunda tam rekabet koşullarının mükemmel işlediği piyasalarda bu fiyat ideal transfer fiyatıdır.Çünkü bu fiyat bölümler arası mal transferlerinde bölümlerin performansının tam olarak yansıtılmasını ve bölümlerin özerkliklerini korumasını sağlamaktadır.<sup>134</sup>

Ayrıca fiyatın bölüm yöneticilerinin dışında birçok etkenin sonucu oluşması , bölümler arası olumsuz sürtüşmeleri engeller.Ara malı alacak olan

<sup>130</sup> Atılğan Turan, a.g.e., sf.448

<sup>131</sup> Arsız İsmail,a.g.e,sf.126

<sup>132</sup> Gündüz H.Erdin,a.g.e,sf.42

<sup>133</sup> Arsız İsmail,a.g.e,sf.127

<sup>134</sup> Kapuzsuzoğlu Tuncay,'Trasnfer Fiyatlaması Nedir?',Vergi Dünyası,sayı 205,1998,sf.58

alıcı merkezin, ara malını piyasadan alması halinde ödeyeceği fiyatı ödemesi maliyetlerin olması gerekli düzeyde oluşmasını sağlar. Böylece bölümlerin birbirleri yada şirket aleyhine ,kendi lehlerine sonuç oluşturması önlenmiş olur.<sup>135</sup>

Ancak piyasa fiyatlarının uygulanabilmesi için kuşkusuz transfere konu olan mal ve hizmet için bir dış piyasa fiyatının mevcut olması ve bu cari piyasa fiyatlarının, bölümler arası alış verişin gerçek koşullarını yansıtabilecek gerekli eksiltme ve arttırmalara tabi tutulabilmesi gereklidir.<sup>136</sup>

İç transferlerin fiyatlandırılmasında pazar fiyatı en uygun fiyatlandırma olarak kullanılsa da, bu yöntemin uygulanmasında çeşitli güçlükler ve engeller mevcuttur. Bu güçlüklerden birincisi, ara malı piyasasında tam rekabet koşullarının mevcut olmamasıdır. Bu durumda da piyasada birkaç fiyat birden belirecektir, bu da güncel piyasa fiyatının uygulanmasını zora sokmaktadır. Bu takdirde piyasa fiyatlarının transfer fiyatı olarak kullanılması, bölüm performansının ölçülmesi bakımından uygun olmasına karşın, şirketin genel karlılığı açısından uygun olmaz.<sup>137</sup>

İkinci güçlük ara malının piyasası olmaması durumudur. Maalesef genellikle şirket içinde kullanılmak üzere üretildikleri takdirde piyasa fiyatları yoktur. Bir piyasa fiyatı bulunduğu takdirde de bir düzeltmeye tabi tutulmaksızın bunların iç transferlerde kullanılması mümkün değildir.<sup>138</sup> Öte yandan bir mamul yada hizmet için hesaplanacak bir transfer fiyatı mamullerin ya da

---

<sup>135</sup> Pazarçeviren Selim, a.g.e, sf.100

<sup>136</sup> Baş Melih, 'Teşebbüslerde Sorumluluk Merkezlerinin Performanslarının Ölçülmesi Açısından Transfer Fiyatlaması', Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1987, sf.20.

<sup>137</sup> Hatipoğlu Zeyyat-Gürsoy G. Tuncer, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, İ.T.Ü. Fakültesi Yayınevi, İstanbul, 1978, sf.486-487.

<sup>138</sup> Backer Morton ve Jacobsen Lyle, (çev: Sadık Baklacioğlu), Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 2. Baskı, İstanbul, 1983, sf.447

hizmetlerin cinsi,kalitesi,teslim dönemleri,kredi dönemleri tam anlamıyla aynı ise bir diğer transfer fiyatı ile karşılaştırabilir.<sup>139</sup>

Üçüncü bir güçlük ise cari piyasa fiyatının, uzun dönem normal piyasa fiyatının altında olması olasılığıdır. Bu gibi durumlarda transfer fiyatı olarak cari piyasa fiyatının mı, yoksa öngörülen normal fiyatın mı esas alınacağı konusunda kararsız kalınmaktadır.<sup>140</sup>

### **6.5.3.2 Düzeltilmiş Pazar Fiyatına Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi**

Teorik pazar fiyatında yapılacak bazı değişiklikler bu fiyatın uygulamada kullanımını kolaylaştıracaktır.Bir şirketteki alıcı bölüm,belli bir miktar mamulü şirket dışındaki kaynaklardan satın alırken ,aynı şirketteki satıcı bölüm bu miktardaki mamulü dışarıdaki müşterilere satıyorsa,transferlerin daha büyük kısmının şirket içinde oluşması ,genellikle şirkete önemli yararlar sağlayacaktır.

Transfer edilen miktarların büyük olması üretici departman için maliyette tasarruf sağlar. Satış hacminin büyük olması sebebiyle iskonto yapılması gerekebilir. Piyasa fiyatının, firma içi transferlerde söz konusu olmayan reklam, satışları geliştirme, satış komisyonu, kredi açma, tahsilat ve diğer giderleri ihtiva ettiği kabul edilir.<sup>141</sup> Bu nedenle maliyetler düşürülerek dış pazar fiyatlarında düzeltmeler yapılabilir.

Ayrıca daha yüksek kalite standardına ulaşmanın ya da sadece şirket içindeki üreticide bulunan bazı özelliklere sahip olmanın ek maliyeti pazar fiyatından indirilerek bu fiyatta bir düzetme yapılabilir.Burada önemli olan

---

<sup>139</sup> Gündüz H.Erdin,a.g.e,sf.45

<sup>140</sup> Uslu Selçuk,a.g.e,sf.4

<sup>141</sup> Backer Morton ve Jacobsen Lyle,a.g.e., sf.447.

benzer özel yükümlülüklerin getirdiği ek maliyetle birlikte mamulün fiyatının dışarıdaki benzer mamullerin fiyatlarının üzerinde oluşmasını önlemektir.<sup>142</sup>

Pazar fiyatında yapılacak bir indirim ile dış transferlerden önce iç transferlerin gerçekleştirilmesi teşvik edilmiş olmaktadır. Bir çok firma ara mamullerin kendi firmasında imal edilenlerden alınmasını yararlı ve karlı görmektedir. Bununla birlikte bu fiyatın güncel piyasa fiyatının bir çeşidi olduğu ve işleme için de tam rekabet koşullarının olduğu bir piyasaya ihtiyaç olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca her zaman alım ve satım bölümleri söz konusu düzeltim için anlaşamayabilirler. Bunun yanı sıra çeşitli alış fiyatları nedeniyle alım bölümünün diğer firmalarla karlılık açısından yapılacak kıyaslaması zorlaşabilir.<sup>143</sup>

### **6.5.3.3 Maliyetlere Dayanan Transfer Fiyatlaması Yöntemi**

Maliyetlere dayanan transfer fiyatının kullanılabilmesi için, pazar fiyatının olmaması gerekir. Pazar fiyatının olmamasına ise; ya mamulün kısmen tamamlanmamış olması ya da mamulün genellikle kısmen tamamlanmamış biçimde satılmaması neden olur.

Ayrıca pazar fiyatının kararlaştırılmasındaki güçlükler, bölüm yöneticileri arasında tartışmalara yol açabilir. Bu durumda maliyetlere dayalı transfer fiyatını kullanmak daha anlamlıdır.

Mamul gizli bir maddeyi içeriyorsa ya da mamulün üretimi yönetimin şirket dışındakilere açıklamak istemediği gizli bir üretim işlemini gerçekleştiriyorsa maliyetlere dayalı transfer fiyatları kullanılmalıdır.

Maliyetlere dayalı transfer fiyatları uygulamada çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Savunucuları bu yaklaşımın kolaylıkla anlaşıldığını ve

---

<sup>142</sup> Kaplan, a.g.e, sf.483

<sup>143</sup> Kapuzsuzoğlu Tuncay, a.g.e, sf.63

kullanmak için büyük ölçüde uygun olduğunu öne sürerler.<sup>144</sup>Burada maliyeti tam maliyet yada değişken maliyet olarak almak,ve bunlara ilişkin fiili yada standart rakamlara belirli bir kar oranı eklemek şeklinde bir yaklaşım olmaktadır.<sup>145</sup>

Fiili maliyetlere dayalı transfer fiyatlaması yönteminin üstünlüğü, kolaylıkla belirlenebilir ve kullanışlı olmasıdır. Eğer transferler fiili maliyetler üzerinden gerçekleştiriliyorsa,alıcı bölümün başarısı,kendi kontrolü altında olmayan diğer bölümün verimli ve verimsiz faaliyetleri sonucu oluşan maliyetlere dayanmaktadır.Bu nedenle maliyet merkezini değerlemek çok güçtür.Satıcı bölüm yöneticisi maliyetlerini alıcı bölüme yüklediği için maliyetlerini minimize etmeye çalışmamaktadır.<sup>146</sup>

Standart maliyetlere dayanan transfer fiyatı,verimsizlik sorunlarını minimize eder.Alıcı bölüme verilen fiyat,yeterli başarıyı sağlayabilecek bir fiyat olmaktadır.Standart maliyetler,verimsiz faaliyetlerin sonuçlarını,maliyetler son mamule yüklenmeden önce ortaya koyar.<sup>147</sup>

Fiili maliyetlere göre standart maliyetler,bölmeler arası transferler için daha anlamlıdır.Çünkü,standart maliyetlere dayanan bir transfer fiyatı,verimsiz olmayan faaliyetlerin maliyetlerini içeren tüm maliyetlerin devredilmesine olanak tanımaz.

Standart maliyetlere dayanan transfer fiyatını ürün tamamlanmadan saptamak mümkündür, ve satıcı bölümün başarı yada başarısızlığının alıcı

---

<sup>144</sup>KartalAli,'Küreselleşen Pazarlarda Karşılaşılan Yönetim Muhasebesi Problemleri',T.C.A.Ü.A.F.Dergisi ,C.I,S.1,Haziran,1994,sf.13

<sup>145</sup>Artar Ayhan,'İşletmelerde Verimlilik Denetimi',Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:435,Ankara,1991,sf.404-405

<sup>146</sup>Güredin Ersin,a.g.e,48

<sup>147</sup> Artar Ayhan,a.g.e,407

bölüme yüklenmesi gibi bir durum söz konusu olmadığından bölümlerin performans değerlemesi açısından kullanışlı bir fiyat oluşturmaktadır.<sup>148</sup>

Fiili maliyetlere dayanan transfer fiyatları ile faaliyet göstermek,yöneticiler için çok küçük bir dürtü olurken,standart maliyetlere dayalı transfer fiyatları yöneticileri daha fazla güdüler.

Standart maliyet rakamlarına dayalı transfer fiyatlarının iki dezavantajı vardır.Birincisi ürün maliyeti değişiklikleri içermemektedir,dolayısıyla fiyat kararları açısından maliyet gerçek bir maliyet değildir.İkincisi,standartlar ile gerçek maliyetler arasında büyük farklar olduğunda bu hem alıcı hem de satıcı bölümün yanlış performans ile değerlendirilmesine neden olur.

#### **a)Tam Maliyetleri Esas alan Transfer Fiyat**

Bu teknikte üretimi yapan bölümün doğrudan ve dolaylı genel giderleri ürünün maliyeti ile ilişkilendirilecektir.Bölüm genel giderleri,bölümün doğrudan yaptığı genel giderlerden ve şirketin diğer genel giderlerinden bölümün payına düşen kısmından oluşmaktadır.Performans değerlendirilmesi bütçe oluşturulurken öngörülen amaçlarla,gerçekleşen amaçların kıyaslanması ile yapılır.

Her ne kadar toplam maliyetleri tam olarak yansıtsa da genellikle bu teknik pek önerilmemektedir.tam maliyet sisteminde üretim hacmindeki değişiklikler sabit maliyet payı nedeniyle birim maliyetleri değiştirdiğinden transfer fiyatında üretim hacmine göre değişen bir fiyat olarak tespiti söz konusudur.<sup>149</sup>

Ayrıca tam maliyet usulü; performans değerlendirmesi bakımından da tatmin edici değildir. Bu usul genellikle malı devreden bölümün,karını düşük,

<sup>148</sup>Kapusuzoğlu Tuncay,a.g.e,sf.69

<sup>149</sup> Baş Melih,a.g.e,sf.21-23



alan bölümünkini ise yüksek göstermektedir. Bu durumda tam maliyet yöntemi mali teslim alan bölüm yöneticilerini, şirket için en uygun olan hal şekline aykırı karar almaya sevk edebilir. Kısa vadeli kararların çoğunluğunda, en uygun olan maliyet değişken maliyetlerdir.

Tam maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemi merkezkaç yönetimin kararlarındaki yetki genişliğine bağlı olarak değişecektir. Şöyle ki merkezkaç yönetime çok geniş yetkiler verilmiş ise, bu durumda satıcı bölümün hakimiyeti söz konusudur. Böyle bir durumda transfer fiyatı tam maliyetleri karşıladığı gibi yeterli karı da sağlar. Eğer merkezkaç yönetimin yetkileri az ise bu azlık oranında transfer fiyatı da tam maliyet kavramına yaklaşır.<sup>150</sup>

Merkezi otorite, üretici bölümü daha çok desteklemek gereğini duyarsa fiyatı tam maliyete dayalı yöntemlerin uygun gördüğü bir duruma göre oluşturur. Buna karşılık alıcı bölümü desteklemeyi daha yararlı gördüğü durumda ise değişken maliyete dayalı fiyatlamayı tercih edecektir.<sup>151</sup>

### **b)Değişken Maliyetleri Esas Alan Transfer Fiyat**

Değişken maliyete dayalı transfer fiyatı,tam maliyet sistemine göre çok daha uygun bir transfer fiyatıdır. Şirketler tarafından transfer fiyatının ortalama birim değişken maliyet olarak alındığı zaman fiili yada standart değişken maliyetler kullanılabilir.

Değişken maliyetleri esas alan transfer fiyatı yöntemi,bölümlerinin başarı değerlemesinin yapılmasında önemli sorunlar doğurur.Özellikle kar merkezleri için uygun değildir.Çünkü satıcı bölüm sabit maliyetlerini hiçbir zaman karşılayamayacağından hiçbir zaman kar edemez.Ancak fiili yerine standart değişken maliyetin transfer fiyatı olarak kullanılması durumunda satıcı bölümün

---

<sup>150</sup> a.g.e., s.442

<sup>151</sup> Peker Alpaslan, a.g.e., sf.657.

verimliliği alıcı bölümü etkilemez.Bu fiyatlama yöntemi daha çok katkı yaklaşımını dikkate alan şirketler tarafından kullanılabilir.<sup>152</sup>

Ayrıca pazar fiyatlarının bölümün değişken maliyetlerinin üstünde olması nedeni ile şirket içi transferler alıcı bölüm için olumsuz sonuçlar vermesine karşın, tüm şirket açısından olumlu olabilir.<sup>153</sup>

### **c)Fırsat Maliyeti**

Fırsat maliyeti,belli bir faaliyeti sürdürebilmek için vazgeçilen fırsatların bir ölçüsüdür.Bir aktif değer yalnızca tek bir işleve sahipse,başka bir amaç için kullanılması mümkün değilse ve hurda olarak da satışı olanaksızsa,fırsat maliyeti bu değer için sıfırdır.A ürününü üreten bir makine B ürününü de üretebildiği sürece fırsat maliyeti söz konusu olacaktır.Örneğin B ürünün 10000 dolarlık bir piyasa fiyatı ve 8000 dolarlık direkt maliyeti varsa,B ürününü üretmemenin fırsat maliyeti 2000 dolardır.Fırsat maliyeti özellikle diğer üretim yollarının değerlendirilmesi açısından oldukça yararlıdır.Fırsat maliyeti tekniği firmanın kar maksimizasyonu amacına ulaşma yolunda seçenekleri değerlendirmede oldukça yardımcı olacaktır. Örneğin;<sup>154</sup>

Bir firmanın A bölümü X ve Y adlı iki ürün üretmektedir.X ürünü pazarda 10 dolara satılmaktadır,değişken maliyeti ise 6 dolardır.Y ürünü serbest pazarda satılmamakta ,B bölümüne doğudan transfer edilmektedir.Y ürününün A bölümü için değişken maliyeti 4 dolardır.B bölümü söz konusu ürüne 2 dolarlık bir değişken maliyet eklemekte ve tamamlanmış ürünü piyasada 12 dolara satmaktadır.

Toplam kar marjı 100 birim satış varsayımıyla X ürünü için 400 dolardır.Söz konusu kar marjının tamamı A bölümünde kalacaktır.Çünkü üretim

---

<sup>152</sup> Lazol İbrahim,"Merkezcil Olmayan İşletmelerde Transfer Fiyatlama Sorunu",U.Ü.İ.B. Dergisi,Cilt VI,Kasım 1985,sf.92

<sup>153</sup> Sevgener, a.g.e., sf. 376-377

ve satışın tamamı bu bölümde olmaktadır. Toplam kar marjı yine 100 birim varsayımı ile Y ürünü için 600 dolardır. Ancak burada A ve B bölümleri arasında bir paylaşım söz konusudur. A bölümü 400 dolar negatif kar marjına sahipken B bölümü 100 dolarlık bir pozitif kar marjına sahiptir.

Kar merkezli bakış açısıyla A bölümü yalnızca X ürünü üretmeyi yeğleyecektir. Çünkü 100 birimlik üründen 400 dolar kar marjı elde etmektedir. Y ürünü yerine 100 birim daha X ürünü üretse kar marjı 800 dolar olacaktır. Ancak Y ürünü şirket için daha karlıdır.

Bu çelişkiyi çözmek için bir yolu transfer fiyatlamasını A ve B bölümünü ilgilendiren değişken maliyetler ve X ürününün fırsat maliyetine dayanarak sağlamaktır. X ürününün fırsat maliyeti aynı zamanda kar marjı olan 4 dolardır. Bu noktada A bölümü ürettiği Y ürünü için hiçbir gelir elde etmemektedir. Oysa üretim faaliyetini X ürünü için sarfetse belli bir gelir (4 dolar) elde edecektir.

Transfer fiyatı, değişken maliyetlerin (4 dolar) ve X ürününün fırsat maliyetinin (4 dolar) toplamı olan 8 dolar olacaktır. Böylece A bölümü iç satışta Y ürünü için 4 dolarlık bir kar marjına sahip olacaktır. B bölümü ise 2 dolarlık bir kar marjına sahip olacaktır.

Fırsat maliyetine dayanarak transfer fiyatlandırması saptamanın iki olumsuz yönü vardır. Birincisi sabit maliyetler transfer fiyatlandırmasının içindedir. İkincisi, karlılık tespiti, iç satışlardaki tasarrufları yansıtmamaktadır.

Bunu yanında, fırsat maliyeti kavramını göz önünde canlandırmak oldukça zordur. Diğer faaliyetin tespiti oldukça zor ve subjektiftir. Diğer faaliyetten gelecek ek karın ya da maliyet tasarrufunun tespiti de oldukça güçtür. Fırsat maliyeti muhasebe kayıtlarında asla görünmez verileri elde etmek genelde çok güçtür bu da fırsat maliyetinin ölçümünü zorlaştırır. Eğer bu

---

<sup>154</sup> Kapusuzoğlu Tuncay, a. g. e, sf. 65

dezavantajlar giderilebilirse fırsat maliyeti transfer fiyatlandırması tekniği olarak iyi bir yöntemdir.<sup>155</sup>

#### **6.5.3.4 Maliyet Artı Temeline Dayanan Transfer Fiyatlaması Yöntemi**

Pazar fiyatlarının kullanışlı olmadığı ve buna karşılık maliyetlerin belirlenebildiği durumlarda,transfer fiyatından etkilenen bölümler,maliyet artı temeline dayanan transfer fiyatlaması yöntemini benimsemektedir.

Bu yöntemde transfer fiyatını belirleyebilmek için ya fiili ya standart maliyete bir kar payı eklenir.Eğer satıcı bölüm organizasyon dışındaki şirketlere mamul yada hizmet satıyorsa,transfer fiyatının hesaplanmasında,dış kar payı kullanılır.Eğer satıcı bölüm dışarıdaki müşterilere satış yapmıyorsa,kar payı ya endüstri ya da organizasyon ortalamalarına dayanmalıdır.<sup>156</sup>

şirket içi transferleri,yatırımın geri dönme oranı ile değerlendiren şirketlerde,maliyet artı temeline dayalı transfer fiyatlaması yönteminin farklı bir biçimi kullanılabilir.Burada satıcı bölüme yatırılan sermaye üzerinden belli bir oranda kar sağlayacak biçimde,transfer fiyatı belirleme izni verilmiştir.

Bu tekniğin en büyük avantajı kolay olmasıdır.Diğer bir avantajda dış pazarda işlem görmeyen ara ürünler için genel bir karlılık hesabı yapılabilmesidir.Bu durum kar merkezli şirketlerde performansı ölçülemediği için isteksizlik duyan yöneticilerin motive edilmesi yönünden çok yararlıdır.<sup>157</sup>

Öte yandan;bu yöntemin en önemli sakıncasını da satıcı bölümün verimli ve verimsiz faaliyet sonuçlarının,alıcı bölüme devredilebilir olması oluşturur.Ayrıca hangi maliyetlerin temel alınacağı konusunda bölümlerin anlaşmaları gerekir.Örneğin satış yönetim ve araştırma geliştirme giderlerinin

---

<sup>155</sup> Kapusuzoğlu Tuncay,'Çokuluslu İşletmeler ve Transfer Fiyatlaması'',Vergi Dünyası,Sayı 215,sf.128

<sup>156</sup> Gündüz H.Erdin,a.g.e,55

<sup>157</sup> a.g.e,sf.56

transfer fiyatına eklenmesi konusunda anlaşılabilir. Maliyetlere eklenecek kar ya da sermaye üzerinden karın saptanması da çok güçtür. Satıcı bölümün ürettiği mamullerin büyük kısmını şirket dışına satması durumunda, bu satışlara uygulanan kar payının, şirket içi transferlere de uygulanması istenebilir. Şirket dışına yapılan satışlara uygulanacak kar payının hesaplanabilmesi için bu satışlarla ilgili olarak maliyetlerle şirket içi transferlere ilişkin maliyetlerin ayrılması gerekir. Bu ise tartışma konusu olacaktır.<sup>158</sup>

Bu yöntemin diğer bir sakıncası da satıcı bölüme şirket içi transferlerden elde etmeleri gereken kar oranı ya da sermayenin geri dönme oranının bir garanti sağlamasıdır. Ancak kar oranı ya da sermayenin geri dönme oranı ile artık gelir bölüm başarısını değerlendirmek için kullanılan ölçülerdir.<sup>159</sup>

#### 6.5.3.5 Pazarlığa Dayalı Transfer Fiyatlaması Yöntemi

Pazar (piyasa) fiyatının, transfer fiyatı olarak esas alınması uygun bir piyasa fiyatının varlığına bağlıdır. Eğer söz konusu ara malının aktif piyasası yoksa veya piyasası olmakla beraber piyasa fiyatının saptanması tartışma konusu oluyorsa, transfer fiyatı ya pazarlıkla, yada üst yönetimin saptadığı bir politikaya dayanarak belirlenecektir.<sup>160</sup> Özellikle alıcı bölümün pazarda sağlayabileceği indirim ve iskontolarla, satıcı bölümün sağlayacağı tasarrufların pazar fiyatına yansıtılması, bölümler arası ara mal transfer fiyatının pazarlıkla belirlenmesine neden olabilir. Pazarlık esasına göre saptanacak transfer fiyatının başarılı olabilmesi için:<sup>161</sup>

- Bütün transfer fiyatlarının alıcı ve satıcıların birbirleriyle pazarlık etmeleri sonucu saptanması gerekir.

<sup>158</sup> Arsız İsmail, a.g.e, sf. 134

<sup>159</sup> Backer-Jacobben (çev: Sadık Baklacioğlu), a.g.e, sf. 446

<sup>160</sup> Pekiner Kamuran, İşletme Denetimi, İ.Ü.İ.F.E. Yayını, İstanbul, 1984, sf. 342

<sup>161</sup> Uslu Selçuk, a.g.e, sf. 203; Moore-Jaedicke, a.g.e, sf. 599

- Ara mamulün dış pazarın bazı türlerinin bulunması gerekir.Bu durumda, tarafların, pazarlık güçlerine ve yeteneklerine dayanarak, transfer fiyatını çok farklı boyutlarda oluşturarak iki taraflı bir monopol olmaları önlenir.

- Taraflar, alternatif kaynaklar, pazarlar ve pazar fiyatları yani Pazar bilgileriyle ilgili tüm verileri elde etmiş bulunmalıdır. Bu pazarlık yoluyla belirlenen transfer fiyatının bir yada tercihen her iki bölümün de fırsat maliyetine yakın olmasını kolaylaştırır.

- Bölümlerin dışarıya satabilme yada dışarıdan satın alabilme bağımsızlıklarının olması gerekir. Bu ise, pazarlık işlemi için gerekli disiplini sağlar.

- Üst yönetimin desteği ve duruma göre müdahalesi gereklidir. Bölümler, kendi aralarındaki tartışmaları, yine kendileri çözmek için uğraşmalıdır, aksi halde merkezleşmemenin yararları kaybedilmiş olacaktır. Üst yönetimin duruma göre, çözümlenemeyen tartışmalarda araya girmesi yada pazarlık işleminin optimal olmayan kararlara neden olacağını sezdiği anda, müdahale etmek için hazır olması gerekir. Fakat bu tür bir müdahale, eğer görüşme işleminin sona ermesi istenmiyorsa, nezaketle ve çekingenlikle yapılmış olmalıdır.

Transfer konusu olan ara malının pazarda satılma olanağı olması durumunda, pazarlık esasına göre saptanacak transfer fiyatının etkinliği kısıtlanmaktadır. Özellikle mal ve hizmet alıcısı olan bölümün tek alıcı olması ve satıcı bölümün üretim fazlası olması halinde satıcı bölüm bazı indirimler yapmak zorundadır. Ancak indirimler satıcı bölümün karlılığını olumsuz yönde geliştirirse üst yönetimin karışması zorunludur. Alıcı bölümün şirket dışından edinme kararı vermesi halinde, alıcı bölüm bazı tasarruflar sağlayabilir, fakat satıcı bölümün malı satamaması halinde oluşacak zarar sağlanacak tasarruftan fazla ise bu tüm şirket karlılığına olumsuz yönde yansiyacaktır. Satıcı bölüm, üretim

fazlasını ortadan kaldırmak için fiyatlarını değişken faaliyetler düzeyine kadar indirmek zorundadır.

Transfer fiyatının saptanmasında pazarlık yönteminin uygulandığı koşullar,şunlardır.<sup>162</sup>

-Pazar fiyatının dalgalanmalar göstermesi ve çeşitli nedenlerle sık sık değiştirmeler gerektiğinde ve önemsiz miktarlarda çok sayıda mamul transfer edildiğinde,pazarlık yöntemi uygulanır.

-Eğer transferler sadece bir kere yapılıyorsa ve transfer edilen miktar oldukça büyükse,fiyatlar aynen dış şirketlere transfer yapılması sırasında olduğu gibi her işlem için ayrı ayrı pazarlık yöntemi ile belirlenir.

-Mamulde değişiklikler yapılması anında,mamulü oluşturan parçaların fiyatları,mamulün yeni şekli belli oluncaya kadar pazarlık yöntemiyle saptanır ve mamulün bu biçimi korunduğu sürece,bu fiyat kullanılır.

Bu konularda transfer fiyatını belirlemek için bir araya gelen bölüm yöneticilerinin bir fiyat üzerinde anlaşma sağlayamamaları durumunda,bir hakeme başvurulur,kendileri için bir transfer fiyatı belirlenmesi istenir.Hakemin belirlediği bu fiyattan alışveriş yapmak istemeyen bölüm,dış pazara da gidebilir.

Ancak,bu pazar,hiçbir zaman gerçek bir rakip pazar olarak kabul edilemez.Eğer alıcı ve satıcı bölümler birbirleriyle alışveriş yaparlarsa iki taraflı monopol oluşur.

Ekonomik analiz,böyle bir duruma mantıksal bir çözüm getirilemeyeceğini ve bu nedenle de böyle bir sonucun belirsizlik yaratacağını dolaylı olarak belirtir.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> Uslu Selçuk,a.g.e,sf.204

<sup>163</sup> Gündüz H.Erdin,a.g.e,sf.61

Bu yöntemin diğer sakıncalarını da, görüşmelere katılan yöneticiler için zaman kaybına neden olması, bölüm karlılığının ölçümünü, yöneticilerin pazarlık yeteneklerine bağlaması , pazarlık işlemini izlemek ve tartışmaları çözümlmek için , üst yönetimin zaman ayırmasını gerektirmesi, pazarlık sonucu belirlenen fiyatın, transfer edilen mamullerin arz edilmesinin fırsat maliyeti üstünde olması durumunda optimal olmayan üretim düzeyine yol açması oluşturur.

#### **6.5.3.6. Çifte (ikili) Transfer Fiyatlaması Yöntemi**

Bölmelerin ürettiği ara malının pazarı yoksa veya herhangi bir nedenden pazar fiyatı uygulanamıyorsa, transfer fiyatı olarak maliyete dayalı bir fiyat saptandığında, satıcı veya alıcı bölümün, sonuçtan zararlı çıktığı düşünülebilir. Fiyat yüksek tutulduğunda alıcı bölümün maliyeti yükselir. Fiyat düşük tutulduğunda ise satıcı bölüm bir kısım maliyetlerini dahi karşılayamaz duruma düşer. Bu durum ise bölümlerde performans düzeyini ve şirket optimizasyonunu düşürür ve motivasyonu azaltır.<sup>164</sup>

Dolaysız (değişken) maliyetin, tam maliyete göre daha tutarlı bir transfer fiyatı olabilir. Ancak transfer fiyatı olarak değişken maliyet kullanıldığında ara malını üreten bölüm kar merkezi değil, gider merkezi kabul edilmiş olmaktadır.

Bu soruna bir çözüm yolu olarak çifte transfer fiyatının kullanılması düşünülmüştür. Çifte transfer fiyatının amacı, satıcı ve alıcı bölüm neticelerinin bir bütün olarak şirketin çıkarları ile uyum içinde karar almalarını sağlamaktır.

İkili transfer fiyatı, satıcı bölümün yapay pazar fiyatı ile satış yapmasını, alıcı bölümün de mal transferinde gereksiz gider yükünden indirilmesini sağlar.

İkili transfer fiyatı yönteminin ana çizgileri şöyledir:<sup>165</sup>

<sup>164</sup> Peker Alpaslan, a.g.e., sf.660

<sup>165</sup> Yükcü Süleyman, a.g.e., sf.740.



(i) Mal ve hizmeti satan bölüm, değişken maliyete bir kar oranı ekleyerek transfer fiyatını saptamaktadır.

(ii) Mal ve hizmeti alan bölümün başarısı değerlendirilirken, mal ve hizmetin transfer fiyatı, hesaplara değişken maliyet esas alınarak yansıtılmaktadır.

Böylece iki kısım da kar merkezi olarak kabul edilmekte, ayrıca malı üreten kısmın, firma açısından optimal üretim miktarını saptamasına olanak hazırlanmış olmaktadır.

Firmanın toplam karına ara malını üreten kısmın da katkısı da bulunduğu bir gerçektir. İkili transfer fiyatı bu gerçeği gözetmekte ve üretici kısma bir bakıma şirket karından sübvansiyon yapmaktadır.

İkili transfer fiyat uygulaması şirket düzeyinde yinelemeli kar saptanmasına ve şirket karının olması gerekenden fazla görünmesine neden olabilir. Bu durumun göz önünde bulundurulması ve şirket düzeyinde karın, şirketin konusu olan mal ve hizmeti en son gerçekleştiren bölüm sonuçlarına göre hesaplanması gereklidir.

#### **6.5.3.7 Hedef Kar Yöntemi**

Bazen transfer fiyatı, standart maliyetlerin %15'i ya da fiili maliyetlerin %10'u gibi hedef kara dayanarak hesaplanır. Pazar fiyatı yoksa ya da diğer transfer fiyatlaması yöntemleri yetersiz sonuçlar doğuruyorsa, hedef kar yöntemine dayanarak bulunacak transfer fiyatları, bölümler için istenen ya da uygun düzeyi sağlayacaktır.

Eğer şirket politikası, standart maliyetler temel alınarak satışlardan %20 oranında bir bölümsel kar elde edilmesi gerektiğini belirtiyorsa, transfer fiyatı, önce hedef karı vermesi istenen toplam gelirin bulunması, daha sonra da toplam gelirin üretim miktarına bölünmesi yoluyla bulunabilir.

#### 6.5.4 Transfer Fiyatlaması Yöntemlerinin Başarı Koşulları

**Yetenekli Yöneticilerin Bulunması:**Her şeyden önce,bölüm yöneticileri yetenekli ve hem kendi bölümleri için hem de şirket için uzun dönemli amaçları düşünebilen kişiler olmalıdır.<sup>166</sup>

**Bir Pazar Fiyatının Olması:**Transfer fiyatlamasının başarılı olabilmesi,pazar fiyatının olması ile mümkündür.Bölüm başarısının gerçekçi bir biçimde ölçülmesi,ancak pazar fiyatının kullanılması ile başarılabilir.Bu yolla hem alan hem de satan bölüm iç ve dış fırsatları dengeleyebilir.<sup>167</sup>

**Yöneticilere Anlaşma Yapabilme ve Pazarlık Edebilme Olanasının Sağlanmış Olması:**Eğer transfer fiyatı üst yönetim tarafından belirlenir ve bu fiyatın bölümlerce uygulanması istenirse bu durum bölümlerde olumsuz bir moral ortamı yaratabilir.Ayrıca bölüm başarısının değerlendirilmesi objektif bir şekilde yapılmamış olur.Bu nedenle,şirketlerde satın alan veya satan bölüm yöneticileri kendi ihtiyaçlarını içerde veya dışardan karşılama konusunda serbest olmalıdırlar.<sup>168</sup>

**Yönetim Bilgi Sisteminin Mükemmel Olması :**Yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için yönetim bilgi sisteminden gerekli bilgilerin sağlanmasını ister.Bu bilgilerin ilgili yeterli ve zamanlı bilgiler olması gerekmektedir.Belirlenecek bir transfer fiyatı kararı,ancak ilgili, yeterli ve zamanlı bilgilerin elde edilmesinden sonra verilebilir.Bu tür bilgileri ise,ancak,mükemmel bir yönetim bilgi sistemi sağlayabilir.<sup>169</sup>

---

<sup>166</sup> Peker Alpaslan,a.g.e,sf.659

<sup>167</sup> Lazol İbrahim,a.g.e,sf.95

<sup>168</sup> a.g.e,sf. 94

<sup>169</sup> Sürmeli Favzi,"Sistem Yaklaşımı Açısından Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması",E.İ.T.İ.A. Yayın No:98,Eskişehir,1978,sf.50

**Transferi Söz Konusu Olan Mamullerin Rahat Üretilbilir ve Pazarda İşlem Görmesinde Sakınca Olmayan Bir Mamul Olması:** Kimyasal bileşimi, üretimin devamlılığı ve rakiplerle ilişkiler açısından stratejik önem taşıyan mamullere, yukarıda anlatılan biçimde ve boyutta bir transfer fiyatı uygulaması çoğu kez olanaksızdır. Transfer fiyatlaması yöntemlerinin başarılı olabilmesi için gereksinim duyulan ortamın dikkatle hazırlanması gerekir.<sup>170</sup>

Genel olarak sunu söyleyebiliriz, belli bir fiyatlandırma yönteminin seçilmesinde kısmen yöneticilerin amaçları ve kısmen de çeşitli fiyatlandırma yöntemlerinin üstün tarafları rol oynamaktadır. Ancak her yöntemin üstün taraflarına karşılık sakıncalı taraflarının da olması ve yöneticilerin de çeşitli amaçlarının bulunması şirket içi transfer fiyatının belirlenmesinde mantıklı ve geçerli bir politikanın saptanmasını güçleştirmektedir.

Gerek firma içi optimal kaynak kullanımı kararlarına (bölümlerin üretim miktarlarının saptanması , bir bölümün faaliyetinin durdurulması yada sürdürülmesi gibi) gerekse kar merkezlerinin performanslarının değerlendirilmesine ışık tutacak olan tek bir transfer fiyatı saptamak son derece zordur. Uygun transfer fiyatının ne olduğu bir yandan ekonomik ve yasal koşullara bir yandan da verilecek kararın niteliğine bağlıdır. Örneğin; vergi kanunlarına uygun finansal tablolar düzenleneceği zaman yasal transfer fiyatı tam maliyettir. Bölümlerin performansının ölçülmesinde en uygun transfer fiyatı, firma içi kaynak kullanımı kararlarına en iyi ışık tutan değişken maliyet veya ek maliyettir.<sup>171</sup>

### **6.5.5 Transfer Fiyatının Fonksiyonları**

Transfer fiyatları bir bölümün gelirlerinin temeli ve bir diğerinin de maliyetlerinin temelidir. Bu nedenle fiyatlama yöntemi direkt olarak faaliyet

---

<sup>170</sup> Peker Alpaslan, a.g.e, sf.660

<sup>171</sup> Atılğan Turan, a.g.e., sf.457.

bölümlerinin raporlarını etkiler.Bu raporlar aşağıdaki amaçları elde etmek için kullanılmış olabilir:

a)Bölüm başarısının ölçülmesi

b)Karar alma

-Üretim yada satın alma kararları

-Sermaye bütçelemesi ve bir bölümün kaldırılması kararı

c)Genel finansal bilgiler

Bu amaçları başarabilecek transfer fiyatlaması yönteminin ya da yöntemlerinin hangileri olduğunu,amaçları birer birer ele alıp incelendiğinde ;

### **1.Başarının Ölçülmesi**

Satıcı bölüm yönetiminin başarısının ölçülmesine yardım edecek en iyi transfer fiyatlaması yöntemi,pazar fiyatları ile oluşturulan yöntemdir.Kolayca belirlenebilen pazar fiyatları olmadığında,pazarlığa dayalı transfer fiyatlaması yöntemi ile belirlenen fiyatlar ya da pazarlık yoluyla belirlenen fiyatın bir karışımını,transfer fiyatı olarak kullanmak gereklidir.

Eğer merkezleşmemiş bölümler için başarının ölçülmesi söz konusu ise,bölümün karşılaşıacağı pazar koşullarını ancak,ancak pazar fiyatı yansıtabilir.

Pazar fiyatı başarısının ölçülmesi amacına yardım edebilecek en önemli yöntem olabilir,ancak,bu yöntemin başarı ölçümü için kesin bir anahtar olduğu söylenemez.

Eğer pazar fiyatı belirlenebiliyorsa uygun bir fiyat olup olmadığı sorunu ortaya çıkar.Satıcı bölümün bulunduğu pazar daha az yada daha fazla baskı

altında olabilir.Bu durumda satıcı bölüm şirketlerin yerleştirdiği pazar fiyatından daha az satış giderine sahip olacaktır.

## **2.Karar Alma**

**Üretim yada Satın Alma Kararı:**Bir üretim şirketsinde üretim ya da satın alma kararlarını almaktan sorumlu bir yöneticinin,üretim ya da satın alma analizine başlarken,öncelikle bu kararları etkileyen faktörleri göz önüne alması gerekir.Yani üretim ya da satın alma kararları,maliyet bilgilerini gerektirir.Maliyet bilgileri pazar fiyatlarıyla sağlanamadığında transfer fiyatı maliyet bilgilerini oluşturur.Çünkü pazar fiyatının oluşmasında etken olan faktörler hakkında yeterince bilgi elde edilemeyebilir.

## **Sermaye Bütçeleme ve Bir Bölümün Kaldırılması Kararları:**

Sermaye bütçeleme,bir organizasyonun başlıca yatırım projelerinin belirlenmesi,değerlendirilmesi,planlanması ve finanse edilmesi işlemidir.Diğer bir bölümden parçalar satın alan bir bölüm tarafından alınan sermaye bütçeleme kararı, yatırımdan doğan artan ve azalan nakit girişleri ve çıkışları , şirketin dış şirketlerden satın aldığı ara mamulün pazar fiyatına değil,değişken ve yarı değişken maliyetlerine bağlanmıştır.

Transfer fiyatı ne olursa olsun bölümlerin faaliyet sonuçlarını ve finansal tablolarını etkilemektedir.Çünkü bu fiyatlar bir bölümün maliyetini bir diğer bölümün de gelirini hesaplamakta kullanılacaktır.Söz konusu transfer fiyatlarına göre hesaplanan bölüm karları,bir bölümün kaldırılması konusundaki karara temel oluşturabilir.Bu nedenle bazı karar alma amaçları için bölümler arasında transfer edilen mamullerin farklı maliyetleri bilinmelidir.

## **3.Genel Finansal Bilgiler**

Finansal muhasebe, şirketlerin mali durumlarını ortaya koyan bilanço ve gelir tablolarını hazırlar.Bu tablolarda yer alan bilgilerle şirket sahibi ya da ortakları,yöneticiler,kredi verenler, şirkette çalışanlar halk ve devlet gibi kişi ve

kurum ilgilenmektedir.Bu tablolar hazırlanırken stoklar ve satılan(transfer edilen)mamullerin maliyeti,genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine,göre değerlendirilir.Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre ise stoklar tam maliyet temeline göre değerlendirilir.Tam maliyet genel yönetim giderlerinin tümünü içermesine rağmen henüz gerçekleşmemiş herhangi bir kar unsurunu içermez.

Buna rağmen şirket içindeki bölüm faaliyetlerini ortaya koymak için hazırlanan raporlar,yönetmel ve kontrol amaçlıdır.Bu amaçlar nedeniyle transferler dış raporlamada kullanılan tarihi maliyetlerin üzerinde bir fiyatla gerçekleştirilmektedir.Bunun için,bölmeler arasında meydana gelecek karın bir kısmı stoklarda gözükecektir.Ancak genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre kar sadece şirket dışındakilere satış yapıldığında elde edilebilir.

Bu nedenle şirket içi transferler her ne kadar yönetmel amaçları başarmaya yardım edebilir bir biçimde muhasebeleştirilmeli ve rapor edilmeli ise de merkezleşmemiş bir şirketin konsolide finansal tabloları hazırlanırken, şirket içinde oluşan katkılar mahsup edilmiş olmalıdır.Transferler için mahsup kayıtları yapılmadıkça alacaklı hesaplar satılan (transfer edilen)mamullerin maliyeti ve stok miktarında olacağı gibi satış miktarı da gerçekte abartılmış olacaktır.

#### **6.5.6. Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlama**

Çokuluslu şirketler kar maksimizasyonunu sağlayabilmek amacıyla ana şirket ile bağlı kuruluş ya da bağlı kuruluş ile diğer bağlı kuruluş arasındaki ticari işlemlerde,transfer fiyatlandırmasını devreye sokmaktadır.Çokuluslu şirketler içinde uygulanan transfer fiyatlandırma mekanizması ile çokuluslu şirketler dünya çapında varlıklarını sürdürerek yayılmaktadırlar.Çokuluslu şirketler ile bağlı kuruluşları arasında anlaşmalı olarak yapılan, dış ticarete uygulanan fiyata transfer fiyatı denir.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Kapusuzoğlu Tuncay,a.g.e,sf 50

Transfer fiyatlaması; malın değerinin belirlenmesinden çok, belli gelir ve gider karlarının ana şirkete transferine aracılık etmesidir. Yabancı bağlı kuruluştan ana şirkete yapılan ihracatın yüksek, ana şirketten bağlı kuruluşa yapılan ihracatın ise düşük fiyatlandırılması, çokuluslu şirketlerin karlarını maksimize etmek için uyguladıkları bir politikadır.<sup>173</sup>

Transfer fiyatlaması şirketleri günümüzde ekonomik yapı dahilinde çokuluslu şirket olmaya yönlendiren sebeplerin arasında yer almaktadır. Daha doğrusu, çokuluslu şirketlerin varlığı transfer fiyatlandırmayı değil, transfer fiyatlandırmanın imkan dahilinde olması çokuluslu şirketlerin yayılmasını teşvik eden faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle kar transferi amacına transfer fiyatlandırma mekanizması aracılık eden bir araç olarak değerlendirilebilir.<sup>174</sup>

Çokuluslu şirketler çok sayıda ülkede yayılan ve aralarında yakın işbirliği bulunan bağlı kuruluşları aracılığıyla geniş faaliyetlerde bulunmaktadır. Dünyanın çeşitli bölgelerinde yayılan bağlı kuruluşlar, ana şirkete bağımlı olarak faaliyetlerini yürütürler. Dolayısıyla, çokuluslu şirket bünyesindeki ana şirket ile bağlı kuruluşlar arasında lisans ücretleri, patentler için ödenen royaltiyler, kar transferleri, yöneticilere ödenecek maaşlar gibi çeşitli işlemler söz konusudur.

Öte yandan, transfer fiyatlaması çokuluslu şirketlerin üretim, pazarlama ve finansman stratejileri üzerinde oldukça etkili olmakta ve firmanın uzun süreli hedeflerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu şirketlerin yatırımlarındaki transfer fiyatı, yabancı ülkelerdeki yatırımlardan sağlanan satışlar yada bu ülkelerdeki yatırım üzerinden beklenen geri dönüşlerle yakından ilgilidir.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup>Alpar Cem, a.g.e., sf.87.

<sup>174</sup>Yıldız Funda, "Çokuluslu İşletmelerde Transfer Fiyatlandırmasında Matematiksel Yaklaşım", A.Ü.S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996, sf.44

<sup>175</sup>Kutay Nilgün, "Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyat Uygulaması", D.E.İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 1, 1996, sf.124.

Çokuluslu şirketlerin uluslararası üretim olarak nitelendirilen geniş işbirliği vardır.Örneğin bir traktör için kullanılacak çelik A ülkesindeki bağlı şirkette,motor B ülkesindeki bağlı şirkette ,diğer parçalar C ve D ülkelerindeki bağlı şirketlerde imal edilmekte ve bütün parçalar E ülkesindeki ana şirkette bir araya getirilerek traktör üretimi tamamlanmaktadır.Bu çeşitli parçaların imal edilmesinde belli ülkeler ihtisaslaşmakta ve geniş ölçüde bu üniteler arasında mal alışverişi olmaktadır.Ayrıca çokuluslu şirketler,geniş ölçüde ve ulusal sınırları dikkate almadan malları hareket ettirebilmek serbestisine ihtiyaç duymaktadır.Bu şekilde çokuluslu şirket sistemi içinde yer alan bağlı şirketler ile ana şirket ya da bağlı şirket ile bağlı şirket arasındaki transferlerin özelliği,gerçekleştirilen işlemlerin bağımsız olmasıdır.

Bağlı kuruluşları üzerinde çeşitli biçimde kontrol imkanı olan ana şirket aracılığı ile çokuluslu şirketler,tüm işlemleri global stratejisine uygun olarak dilediği şekilde yönlendirmeyi hedefler.Bu çerçevede global stratejiye uygun olarak çokuluslu şirket sistemi içinde yer alan bir ülkede bulunan bir bağlı şirketin zarar etmesi,bir başka ülkede bulunan diğer bağlı şirketin önemli miktarda kar sağlamasına böylece genel olarak çokuluslu şirketin bir bütün olarak karlı çıkmasına yol açtığı için tercih edilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin fiyat politikası olarak uyguladıkları transfer fiyatları genel olarak şu amaçları gerçekleştirmek için kullanılır<sup>176</sup>

- Ödenecek vergi miktarını en aza indirmek,
- Finansal Kısıtlamalardan kaçınmak
- Döviz kurlarından yararlanmak,
- Ulusal yönetim mekanizmaları ve kamuoyunda tepki yaratmadan kazançların merkeze aktarılmasını sağlamak,

---

<sup>176</sup> Alper Cem,a.g.e,sf. 90



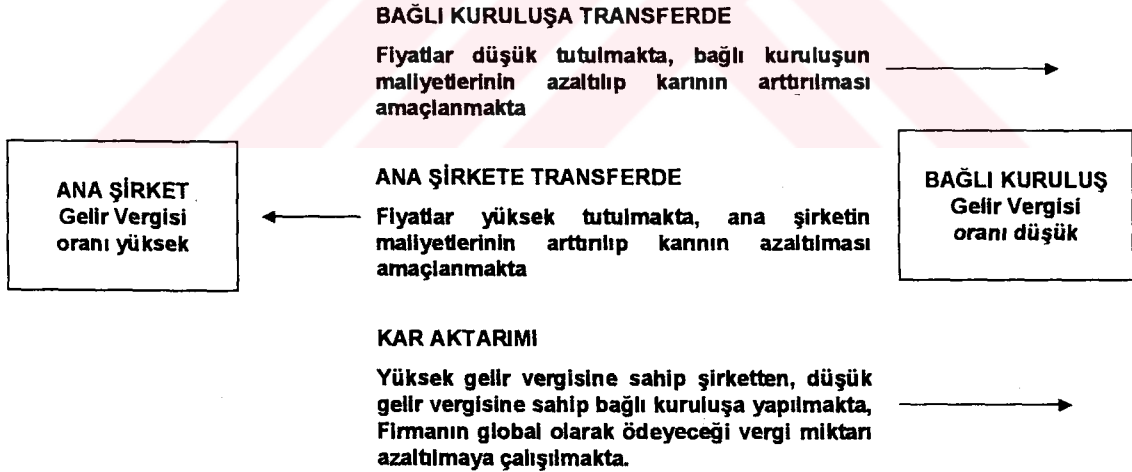
- Ekonomideki ortalama kar oranının üzerinde gerçekleştirilen aşırı karları gizlemek,

- Kazanç transferleri konusunda uygulanan yasal sınırları aşmak.

Çokuluslu şirketlerin transfer fiyatı üzerinden ithalat ve ihracat yapma nedenleri şöyle belirtilebilir:

#### A. Vergi Uygulamalarındaki Ülkeler Arası Farklar

Çokuluslu şirketler vergi oranlarının yüksek olduğu ülkelerde karlarını düşük gösterip, yıl içindeki kazançlarını çeşitli yollardan vergi oranlarının düşük olduğu ülkelere transfer etmeye çalışırlar. Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki doğal kaynakları işlemekte olan çokuluslu şirketler, vergi oranlarının düşük olduğu az gelişmiş ülkelere vergi oranları daha yüksek olan gelişmiş ülkelere yüksek fiyatlarla ihracat yaparak daha az vergi ödeme yoluna gitmektedirler.<sup>177</sup>



<sup>177</sup> Tatlıdıl Rezzan, 'Uluslararası Pazarlarda Kazanç Maksimizasyonu Aracı Olarak Transfer Fiyat', D.E.Ü.B.F.Dergisi, Sayı 3, 1983, sf.147.

Çokuluslu şirketlerin vergileme konusunda önemli bir yer tutan transfer fiyatlaması sayısal bir örnekle şöyle açıklanabilir <sup>178</sup>

A Ülkesinde üretim yapan yabancı bağlı kuruluş A, 100.000 adet ampulü tanesi 1\$' dan üretip B Ülkesinde faaliyette bulunan yabancı bağlı kuruluş B'ye satmaktadır.

Yabancı bağlı kuruluş B'de bu malları tanesi 2\$'dan başka bir müşteriye satmaktadır.

- Yabancı bağlı kuruluş A'nın ödediği gelir vergisi oranı % 25

- Yabancı bağlı kuruluş B'nin ödediği gelir vergisi oranı % 50'dir.

Düşük kar politikasında transfer fiyatı 1.4 \$

Yüksek kar politikasında transfer fiyatı 1.7 \$ olarak belirlenmiştir.

	Yav. Şir. A. 000	Yav. Şir. B. 000	Konsolide Şir. 000
<b>DÜŞÜK KAR POLİTİKASI</b>			
(Transfer fiyatı 1.4\$)			
Satışlar	\$140	\$200	\$200
Satılan Malın Maliyeti	<u>100</u>	<u>140</u>	<u>100</u>
BRÜT KAR	40	60	100
Faaliyet Giderleri	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>20</u>
Vergiye Tabi Kar	30	50	80
Gelir Vergi (%25-%50)	7,5	<u>25</u>	<u>32,5</u>
NET GELİR	22,5	25	47,5
<b>YÜKSEK KAR POLİTİKASI</b>			
(Transfer fiyatı 1.7\$)			
Satışlar	\$170	\$200	\$200
Satılan Malın Maliyeti	<u>100</u>	<u>170</u>	<u>100</u>
BRÜT KAR	70	30	100
Faaliyet Giderleri	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>20</u>
Vergiye Tabi Kar	60	20	80
Gelir Vergi (%25-%50)	<u>15</u>	<u>10</u>	<u>25</u>
NET GELİR	45	10	55

<sup>178</sup> Wortzel Heidi Vernon & Wortzel Lawrence ; Global Stratejik Management, 1991, sf.220

Kullanılan transfer fiyatına bağılı olarak şirketler topluluğunun vergiden sonraki geliri değışecektir. Yüksek kar politikasında, transfer fiyatının yükseltilmesiyle şirketler topluluğı içinde yabancı bağılı kuruluş A'ya daha çok (60.000 \$) kar payı ayırdığı halde, yabancı bağılı kuruluş B'ye daha az (20.000 \$) ayırmış olmaktadır. Vergilendirilebilir geliri yüksek olan A şirketine düşük oranlı (%25) vergi uygulanması bu şirketin net gelirini artırmıştır. Ayrıca % 50 gibi yüksek bir vergi oranının daha düşük bir gelire uygulanması da avantajlı bir durum yaratmıştır. Transfer fiyatının yükselmesi toplam ödenen vergiyi 7.500 \$ azaltırken, konsolide geliri de aynı tutarda artırmış olmaktadır. Böylece karlar yüksek vergilemeden düşük vergilemeye doğru kaymıştır.

Amaç vergileri minimize etme olduğunda şu yol izlenebilir:

Yabancı bağılı kuruluş A'nın, Yabancı bağılı kuruluş B' ye mal sattığı varsayıldığında ve  $t_A$  ile  $t_B$  Yabancı bağılı kuruluş A ve B'nin marjinal vergi oranları olduğu düşünöldüğünde,

Eğer  $t_A > t_B$  ise transfer fiyatı olabildiğince düşük belirlenmeli.

Eğer  $t_A < t_B$  ise transfer fiyatı olabildiğince yüksek belirlenmelidir.

#### B. Finansal Kısıtlamalardan Kaçınma

Faaliyette bulunan ülke yöneticileri ekonomik ya da siyasi nedenlerle çokuluslu şirketlerin uluslararası faaliyetlerine kısıtlamalar getirebilir. Örneğın ülke dışına transfer edilecek kar ve diğer ödemeler belli oranlarda sınırlandırılabilir. Bu durumda çeşitli transfer işlemlerinde fiyatlar değıştirilerek gerekli miktarlar ülke dışına aktarılır. Çokuluslu şirketler yabancı bağılı kuruluş ile anlaşmalı fiyatlardan dış ticarete yönelir.

Yatırım yapılan ülkede kar transferlerine sınırlamalar getirilmesi durumunda çokuluslu şirketler dolaylı yoldan karlarını maksimize etmeye

çalışacaklardır<sup>179</sup>Örneğin; özellikle fiyat kontrolünün uygulandığı ilaç sektöründe çokuluslu ilaç şirketleri karlarını, yüksek satış fiyatlarıyla değil, fakat yabancı bağıli kuruluşlara sattıkları hammadde fiyatlarının dünya fiyatlarının üzerinde tutarak arttırmaktadırlar.<sup>180</sup>

Aynı şekilde fiyat yerine miktar kısıtlamaları da getirilebilir. Bu durumda da çokuluslu şirketler bu kısıtlamalardan kaçınmak için satış fiyatlarını olduğundan fazla göstererek söz konusu miktarları dışarıya transfer etmek suretiyle kısıtlamaların etkisini yok edebilirler.

### C. Az Gelişmiş Ülkelerde Devalüasyon Yapılma Olasılığı

Çokuluslu şirketler transfer fiyatlandırma politikasını kurlarda beklenen değişimin zararından korunma ve bunlardan yararlanma da bir araç olarak da kullanabilirler.Bu durum özellikle sabit kur sisteminde ve kambiyo denetimi uygulamalarında söz konusu olmaktadır.

Az gelişmiş ülkelerde devalüasyon yapılma olasılığının artması, çokuluslu şirketlerin normal karlarından daha fazlasını yurt dışına transfer etmeye yöneltebilir. Devalüasyon ile yerli paranın yabancı para karşısında değeri düşeceğinden yabancı bağıli kuruluş, devalüasyon sonrası aynı miktar karı yurt dışına transfer edebilmek için daha fazla yerli parayı Merkez Bankası'na yatırmak durumunda kalacaktır.<sup>181</sup>

Öte yandan eğer fonlar,devalüasyon yapması beklenen ülkeden çıkarılabilir ve revalüasyon yapması beklenen ülkede toplanabilirse,bundan önemli spekülative kazançlarda sağlanabilir.Ama kambiyo kontrolü uygulanmakta olması ülke dışına resmi yollardan fon çıkartılmasına olanak vermez.Çünkü sermaye ihracı yasal engellere tabidir.Bu durumda çokuluslu şirketler döviz

<sup>179</sup> Kutay Nilgün, a.g.e., sf.125.

<sup>180</sup> Tatlıdil Rezan,a.g.e.,sf 148

<sup>181</sup> Alpar Cem, a.g.e., sf.106.

kurlarındaki değişiklikleri önceden tahmin ederek, transfer fiyatlarını arttırma yolu ile, söz konusu kar transferlerini önceden gerçekleştirebilirler.<sup>182</sup>

#### D. Rakip Firmaların Durumu

Çokuluslu şirketler için rekabete dayalı uluslararası ticaret ortamında fiyat belirlenmesi çok önemli konudur. Fiyat belirlenmesi, çokulusluların global stratejileri doğrultusunda alacakları kararları yansıtan verilerdir.

Çokuluslu şirketlerin rekabete dayalı pozisyonu bir bütün olarak analiz edildiğinde, bir çokuluslu şirket, ulusal ya da uluslararası alanda yalnız satıştan edeceği karlılığı değil, aynı zamanda bunun sektördeki diğer rakipleri nasıl etkileyeceğini de değerlemek zorundadır.

Çokuluslu şirketin transfer fiyatlandırma politikası, çokuluslu şirketin dünya pazarındaki rekabet durumunu etkilemektedir. Bu çerçevede belirlenen transfer fiyatlandırma politikası çokuluslu şirket sistemi dahilinde yarattıkları rekabet durumu ile hem çokuluslu şirket sistemi içinde kendi aralarında hem de faaliyet gösterilen pazarlarda, diğer yerel şirketlerin rekabet durumunu karşılıklı olarak etkilemektedir.

Örneğin, karların yüksek ilan edilmesi diğer rakip yabancı şirketleri de o ülkede yatırım yapmaya yöneltebileceğinden olası rekabetten kaçınmak için yüksek karlar düşük ilan edilmekte, aradaki fark ise değişik yollardan (satılan hammaddelerin, lisans ücretlerinin fiyatlarının yüksek gösterilmesi gibi) ana şirkete transfer edilmektedir.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Yıldız Funda, a.g.e, sf.48

<sup>183</sup> Atılğan Turan, a.g.e, sf449

### 5.5.6.1.Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyatlama Mekanizmasının Etkileri

#### a)Gelir vergisi Etkisi

Çokuluslu şirket transfer fiyatlarından yararlanarak gelir vergisi yüksek olan bağlı şirketlerin bulunduğu ülkelerde elde edilen karları;bu vergilerin düşük olduğu başka bir ülkedeki bağlı bir şirkete aktarılabilir.<sup>184</sup>Kazançların bu şekilde ülkeler arasındaki dağılımının değiştirilmesi çokuluslu şirketin bir bütün olarak vergi sonrası karlarını artırırken ilgili ülkelerin vergi gelirlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.<sup>185</sup>Birbirleri ile dış ticaret ilişkisi içinde bulunan ve çokuluslu şirket sisteminde yer alan iki farklı ülkedeki bağlı şirket ise,vergi nedeniyle karlarını bir ülkeden diğerine transfer ettiği zaman,karların düşük gösterildiği bağlı şirketin bulunduğu ülke,daha az vergi geliri elde edeceği için zarara uğramış olacaktır.

#### b)Gümrük Vergisi ve Kotalar

Gümrük vergileri ve vergi oranları karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki değişik faktördür.Genellikle vergi oranlarının düşük olduğu ülkeler yüksek gümrük vergileri ,yüksek olduğu ülkeler ise düşük gümrük vergileri uygularlar.

Örneğin,gümrük tarifelerinin değer üzerinden alındığı durumlarda,bağlı şirketlerden veya ana şirketten ithal edilen parçaların fiyatları,düşük tutularak ödenecek vergi miktarı azaltılabilir.Kuşkusuz,bu aynı zamanda bağlı şirkete,bağlı şirketin sınırları içindeki diğer şirketler karşısında haksız bir rekabet üstünlüğü sağlanmasıdır.<sup>186</sup>

---

<sup>184</sup> Alper Cem,a.g.e,sf.104

<sup>185</sup> Yıldız Funda,a.g.e,sf.46

<sup>186</sup> Seyidoğlu Halil,Uluslararası İktisat,Güzem Yayınları,6.Basım,İstanbul,1988,sf.310

### **c)Fonları Bir Yerde Toplama**

Transfer fiyatlandırma politikası,çokuluslu şirketlerin ana şirketsi ile bağlı şirketsi ya da bağlı şirketleri arasındaki nakit fonlarını,diger yerlerden aktarıp bir yerde toplama aracı olarak kullanılmaktadır.Örneğin ana şirket fonları bir bağlı şirketin bulunduğu ülkeden kendisine doğru kaydırmak isterse,o ülkedeki bağlı şirketsine sattığı mallara yüksek,ondan satın aldığı mallara düşük transfer fiyatları uygular.Böylece fonlar ana şirkette birikmiş olur.

Transfer fiyatlandırma politikası bağlı şirketlerle ana şirket arasında olduğu gibi,bağlı şirketler arasındaki fon aktarımı için de bir araç olarak kullanılabilir.Dünya çapında faaliyet gösteren bağlı şirketlerin ara mal ve yedek parçalar ile çeşitli hizmetleri birbirinden sağlamaları,onlara bu fırsatı sağlar.

Bağlı şirketlerin bulunduğu ülkelerin hükümetleri dışarıya yüksek kar transferi olması durumunda çokuluslu şirketler ile bir anlaşmazlık içine girebilirler.Başka bir deyişle,bağlı şirkette karlılığın yüksek olması,bağlı şirketin dışarıya büyük miktarlarda kar transferi yaptığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.Bu durum çokuluslu şirket ile bağlı şirketin bulunduğu ülke hükümeti arasındaki ilişkiyi bozabilir.<sup>187</sup>

### **d)Yabancı Ortak Üzerindeki Etki**

Transfer fiyatlandırma ortak girişimlerde,yerel ortaklarla anlaşmazlıklara neden olabilir.Çünkü yerel ortakların amacı,o bağlı şirkette kar maksimizasyonuna gidilmesi ve yerel hissedarlara en yüksek kazançların sağlanmasıdır.Bu politika ise çokuluslu şirket açısından optimal bir politika olmayabilir.Dolayısıyla transfer fiyatlandırma ile fonların kendi ülkelerinden dışarıya aktarılmasına yerel olarak itiraz edebilirler.

---

<sup>187</sup> Yıldız Funda,a.g.e,sf.47

### **5.5.6.2. Transfer Fiyatlandırmasına İlişkin Olarak OECD'nin Ve Diğer Bazı Ülkelerin Yapmış Olduğu Düzenlemeler**

OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development), genel olarak pazar ekonomisinin, çoğulcu demokrasinin ve insan haklarına saygının paylaşımı için ülkeleri biraraya getiren bir örgüttür. Merkezi Paris olan OECD, 29 üyeye sahiptir. Önceki Sovyetler Birliği, Doğu Bloku Ülkeleri, Asya ve Latin Amerika ülkelerini de kapsayan bir çok ortak program ve çalışma gerçekleştirmiştir. Örgütün amaçları şu şekildedir:

- Üyeler için yüksek ekonomik büyüme ve istihdam gerçekleştirmek, yaşam seviyesini yükseltmek;
- Ekonomik genişlemeyi sağlamak;
- Uluslararası standartlar getirmek, ırkçı olmayan temelde uluslararası ticareti kurallara uygun bir biçimde sürdürmek.

29 üye ülke, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 22 Avrupa ülkesi ile A.B.D., Avustralya, Kanada, Japonya, G.Kore, Meksika ve Yeni Zelanda'dan oluşmaktadır.

OECD'nin genel amaçları çerçevesinde düzenlediği "Uluslararası Şirketler ve Vergi İdareleri için Transfer Fiyatlandırması Rehberi", transfer fiyatlandırmasında uluslararası bir uyum sağlamaya ve bu alandaki sorunları çözmeye çalışmaktadır.

1977 yılında gerçekleştirilen OECD Model Anlaşmasında "iki girişimci arasında oluşturulan ticari veya mali ilişki, bağımsız girişimciler arasındaki ilişkiden farklıysa, anılan girişimcilerin birbirleriyle olan ilişkisinden doğan kar, düzeltme konu edilebilir" (Madde 9.1) biçiminde bir hüküm getirilmiştir. Eğer bir



ülkenin mali yönetimi düzeltme yaparsa, ilgili kurul diğer ülkeyi de düzeltme yapmaya çağıracaktır.

OECD, 1979 yılında fiyatlandırma için 3 yöntem önermiştir :

(1) Karşılaştırılabilir Kontrol Dışı Fiyat Yöntemi: Bağımsız tarafların benzeri durumlarda, benzeri mallar için uyguladıkları fiyat, olması gereken fiyattır.

(2) Yeniden Satışta Fiyat Yöntemi : Bağımsız tarafın ürün için ödediği fiyata satıcının harcamalarını ve kabul edilebilir bir karı kapsayan uygun bir pay eklendikten sonra oluşan fiyattır.

(3) Maliyet Artı Yöntemi : Alt şirkete ya da diğer bir bölüme satışta, maliyete eklenen uygun bir paydan sonra oluşan fiyattır.

OECD'nin transfer fiyatlandırması konusundaki gözden geçirilmiş son düzenlemesi 27 Temmuz 1995 tarihli'dir. Bu rehber bir yasa değildir, üye ülkelerin buna uyması zorunlu da değildir, yalnızca üyelerini bir düzene uymaya teşvik etmekte ve sorunların çözümünü sağlamaya çalışmaktadır. Buna karşın üye ülkelerin çoğu kendi için özel, ayrıntılı bir transfer fiyatlandırması düzenlemesine sahip değildir ve OECD'nin bu konudaki rehberini esas almakta ve izlemektedirler.

Ülkeler, vergileme haklarını ikametgah ile kaynak esasına göre veya her iki yöntemi birlikte kullanmak suretiyle belirlerler. İkametgah esaslı sistemde, o ülkedeki yerleşik tüm kurumların ya da kişilerin ülke içinde ya da ülke dışında elde ettikleri tüm gelirler vergi matrahına dahil edilerek vergilendirilir. Kaynak esaslı sistemde ise, vergi mükelleflerinin ikametgahına bakılmaksızın, gelirin o ülke sınırları içinde yaratılıp yaratılmadığına bakılır.

Çokuluslu şirketlerin vergisel konumlarının değerlendirilmesinde genellikle her iki sisteme de başvurulmaktadır. Ayrıca çokuluslu şirketlerin

bünyesindeki her kurum ayrı bir tüzel kişilik olarak dikkate alınır.OECD üyesi ülkeler,özellikle çifte vergilendirme riskin minimize etmek için ayrı tüzel kişilik yaklaşımını benimsemişlerdir.Bu yüzden çokuluslu şirketler grubu içindeki her kurum ayrı bağımsız tüzel kişilik olarak dikkate alınmakta ve sadece elde ettiği gelir için vergilendirilmektedir.(Kaynak ve ikametgah esasına göre)

Ayrı tüzel kişilik yaklaşımının uygulanabilmesi için,çokuluslu şirketlerin grup içi işlemlerinin piyasa fiyatı(arm's length) prensibine uygun olması gerekmektedir.Burada arm's length prensibinden kastedilen işlemin piyasa fiyatından ya da emsal fiyat üzerinden gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Bununla beraber,çokuluslu şirketler grubunun bünyesinde yer alan şirketlerin birbirleri arasındaki işlemler birtakım özel şartlar altında ve bağımsız,üçüncü şahıslarla yapılanlardan oldukça farklı olarak gerçekleşebilir. Ayrı tüzel kişilik yaklaşımının doğru uygulandığından emin olmak ve varsa özel şartların kar seviyesi üzerindeki etkisini yok etmek için OECD üyesi ülkeler arm's length(emsal fiyat-piyasa fiyatı)prensibini benimsemişlerdir.

OECD Model Vergi Anlaşmasının 9.maddesinin alt 1-a ve alt 1-b paragraflarında sayılan şartları taşıyan yabancı bağlı kuruluşlar ilişkili - bağlantılı şirketler olarak kabul edilir.Bu maddeye göre iki kuruluştan birisi diğerinin yönetimine kontrolüne ya da sermayesine doğrudan yada dolaylı olarak iştirak ederse veya aynı kişiler her iki şirketin yönetimine kontrolüne veya sermayesine katılırlarsa ilişkili-bağlantılı şirketler olarak kabul edilir.

OECD sistemi,esas itibariyle ilişkili kuruluşlar arasındaki transfer fiyatlamasının emsal bedel prensiplerine uygun olmasını önerir.Burada emsal bedelden kastedilen iki grup şirketi arasında ki transfer fiyatı,sanki iki bağımsız şirket arasında gerçekleşiyormuş gibi onların fiyatlarıyla aynı olmasıdır.Piyasa fiyatı prensibi,OECD Model Vergi Anlaşmasının 9. maddesinde yer almakta ve OECD üyesi olan ya da olmayan ülkeler arasında ki iki taraflı vergi anlaşmalarının çerçevesini oluşturmaktadır.

OECD Model Vergi Anlaşmasının 9. maddesinin 2.paragrafı çerçevesinde,bir ülkenin yetkili vergi otoritesi,beyan edilen karın gerçeği yansıtmadığını ve eğer emsal bedel kuralı uygulandığında karın daha farklı çıkacağını tespit ederse ,bu durumu diğer ülkenin yetkili otoritesiyle paylaşma yükümlülüğü altındadır.Bu çerçevede her iki ülkenin yetkili organlarının sorunun çözümüne yönelik karşılıklı olarak uzlaşma ve işbirliği içinde olmaları beklenir.

#### **A. Kanada :**

Kanada ekonomisi belki de dünyada uluslararası transfer fiyatlandırmasındaki değişikliklerden en çok etkilenen ekonomidir. Bunun nedeni, Kanada endüstrisinin yabancı sermayeye dayanması ve birçok önemli şirketin sahibinin yabancı kökenli şirket olmasıdır. Özellikle A.B.D. ile çok sıkı iş ilişkisi vardır. Transfer fiyatlandırmasında yapılan küçük bir değişiklik her iki ülkenin vergi gelirlerinde ve gümrük gelirlerinde iki ülkenin ödemeler dengesine etkisi kadar önemli bir etki yapacaktır.

Kanada'da transfer fiyatlandırmasına ilişkin yasal düzenlemeler 1972 yılındaki Gelir Vergisi Anlaşmasının 69. kısmında yer almaktadır. 69. kısmın ilgili 1, 2 ve 3. bölümleri özetle aşağıdaki gibidir :

69. (1) Aksi ifade edilmemişse bu anlaşma aşağıdaki hususları sağlamaktadır :

(a) Bir vergi mükellefinin bir kişiden almış olduğu şey, emsal bedeli yansıtmıyorsa, daha yüksekse o şahsın aldığı şey, güncel piyasa değerinden alınmış kabul edilecektir;

(b) Bir vergi mükellefi herhangi bir şeyi sattığı takdirde,

(i) Alıcı kişi emsal bedelden daha az bir hasılat elde ederse veya

(ii) Yakın ilişkiye dayanarak bu şekilde hediye alırsa, bu alışlar güncel piyasa fiyatından alınmış kabul edilecektir;

(c) Bir vergi mükellefi hediye, vasiyet ya da miras yoluyla bir varlık elde ederse, bu alışlar güncel piyasa fiyatından alınmış kabul edilecektir.

(2) Kanada'da iş yapan bir vergi mükellefi Kanada'da yerleşik olmayan bir kişiye bir varlığın kullanılması veya yeniden üretilmesinde emsal bedele uygun olmayan yüksek bir fiyat, kira, royalty veya diğer bir ödemede bulunursa veya bir malın, yolcunun ya da başka bir hizmetin karşılığı olarak gerçekçi bir bedelin üzerinde bir tutar ödenirse, bu durum, Kanada'da yerleşik olmayan bir kişiyle emsal bedele uygun olarak yapılan işin sonuçları göz önüne alınarak değerlendirilecek ve vergi mükellefinin bu işten gelirinde bu tutar esas kabul edilecektir.

(3) Kanada'da yerleşik olmayan bir kişi Kanada'da vergi mükellefi olan bir kişiye bir varlığın kullanılması veya yeniden üretilmesinde emsal bedele uygun olmayan düşük bir fiyat, kira, royalty ve diğer bir ödemede bulunursa veya bir malın, yolcunun ya da başka bir hizmetin karşılığı olarak gerçekçi bir bedelin altında bir tutar öderse, bu durum, Kanada'da yerleşik olmayan bir kişinin Kanada mükellefi bir kişiye emsal bedele uygun olarak yaptığı işin sonuçları gözönüne alınarak değerlendirilecek ve vergi mükellefinin bu işten gelirinde bu tutar esas alınacaktır.

69 (1). Kısım, malların alım, satımına ilişkin hükümler getirmektedir. Mallar "piyasa değeri"ne göre işleme tabi tutulacaktır. 69 (2) ve (3). kısımlar ülke içi ve uluslararası işlemlerde emsal bedele uygun hareket etmeme halini düzenlemiştir. Maddi ve maddi olmayan malların satışı, kiralar, royalty ödemeleri, bu duruma ilişkin tipik örneklerdir. Her iki kısım da sonuç olarak emsal bedelin saptanacağını ve bu tutarın hesaplamalarda esas alınacağını hükme bağlamıştır.

1987 yılı Şubat ayında Kanda Gelir İdaresi "Uluslararası Transfer Fiyatlandırması ve Diğer Uluslararası Transferler" başlıklı 87-2 nolu sirkülerini yayınlamıştır. Bu sirkülerde Kanada'daki mükellefler için rehber niteliğinde

emsal bedel uygulamasına ait ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Ayrıca Kanada Gelir İdaresi'nin konuya yaklaşımı ve vergi uygulaması da açıklanmıştır. Bu uygulama ve saptamalar, OECD'nin çalışmalarına uygun olarak yapılmıştır.

Firma içi mal transferinde uygulanacak birinci yöntem olarak, tarafların emsal bedelden işlem yaptığı ve aynı pazar fiyatını esas alan "karşılaştırılabilir kontrol dışı fiyat" yöntemi benimsenmiştir. Karşılaştırılabilir unsurların elde edilememesi halinde, mükellef "maliyet artı" ya da "yeniden satışta fiyat" yöntemini de kullanabilir.

Kanada Gelir İdaresi sınır ötesi işlemler için ayrıca bazı önemli yetkilere sahiptir. Bunların başlıcaları :

Kanada'da faaliyet gösteren Kanada kökenli ya da yabancı kökenli şirketler bu tipteki sınır ötesi işleri için ayrı bir dosya düzenlemek ve bunu Gelir İdaresi'ne vermek zorundadırlar.

3 yıllık normal yasal süre, emsal bedele uygun hareket etmeyen şirketler için 6 yıla uzatılır.

Gelir İdaresi, Kanada'da iş yapan yerleşik ya da yerleşik olmayan şirketlerden yabancı ülkelerdeki işlemlerine ilişkin bilgileri isteyebilir.

Kanada Vergi İdaresi, yabancı ülkelerle bağlantısı olan şirketlerin işlemlerinde vergiye yönelik formlar getirmiştir. Bu formlarla (özellikle Form T106) emsal bedele uygun olmayan işlemler saptanmaya çalışılmaktadır. Kanada'daki şirketteki bilgiler yeterli olmazsa vergi idaresi Kanada dışındaki şirketten bilgi isteme yetkisine sahiptir, (Kanada Gelir Vergisi Yasası Bölüm 231.6).<sup>188</sup>

<sup>188</sup> Lew Albert, 'Multinational Transfer Pricing', The National Public Accountant, 1996, sf :39

## B. İngiltere :

Transfer fiyatlandırmasına ilişkin ilk yasal düzenlemeler 1915 yılında başlamıştır. 1915'ten beri İngiltere kökenli alt şirket yoluyla ülkede faaliyet gösteren yabancı kökenli ana şirketlerden, elde ettikleri hasılatın belli bir yüzdesi "yabancı kökenli ana şirket vergisi" olarak alınmaktadır. Buna karşın "emsal bedel" uygulamasına ilişkin olarak İngiltere Gelir İdaresi'nin kabul ettiği yöntemler ve düzenlemeler ayrıntılı değildir. Konuyu düzenleyen Gelir ve Kurumlar Vergisi Anlaşmasının 770-773 numaralı kısmı, Gelir İdaresi'ne İngiltere'deki taraf için, "iki ilişkisiz taraf arasında oluşan gerçek fiyat emsal bedel olarak kabul edilerek" bu temelde gerekli düzeltmeleri yapma yetkisi vermiştir. Transfer fiyatlandırması açısından yapılan bir düzeltme, gelir ve karın yeniden hesaplanmasını gerektirmektedir.<sup>189</sup>

İngiltere Vergi İdaresi transfer fiyatlandırması ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapmakta ve uluslararası transfer fiyatlandırması ile ilgili yeni kurallar hazırlamaktadır. Yeni kuralların taslağında software lisanslarından, finansal faizlere kadar geniş bir yelpazede düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Ayrıca verginin % 100'üne kadar cezalar da getirilmektedir. Bunun yanı sıra şirketlere transfer fiyatlandırmasına ilişkin olarak ayrıntılı belge zorunluluğu getirilmektedir.

770-773. kısma göre, bir varlık değerinin altında satıldığı veya değerinin üzerinde alındığı zaman Gelir İdaresi her iki taraf için fiyatı emsal bedeli esas alarak yeniden belirleyebilir. Bu kısımda genel ifadeler yer almaktadır. İngiltere Gelir İdaresi normal olarak emsal bedel tespitinde OECD'nin "Transfer Fiyatlandırması ve Uluslararası Girişimler" başlıklı düzenlemesini rehber almakta ve kullanmaktadır. Bununla birlikte transfer fiyatlandırmasına ilişkin uygulamaya yönelik bir rehber talebi, idareye sürekli iletilmekte, düzenlemeler karmaşık, ayrıntısız, anlaşılması zor bulunmaktadır.

---

<sup>189</sup> The Wall Street Journal, 'U.K. May Toughen Tax Rule' 1997, sf :14

### **C. Japonya :**

1986 yılı Mart ayında Japon Parlamentosu firmalar arası fiyatlandırma yasasını onaylamıştır. Özel vergilendirme ölçüleri adlı 66-5 numaralı kısım A.B.D. ve OECD modellerinden esinlenerek oluşturulmuştur. Düzenleme, firmalar arası işlemlerde emsal bedele uygun fiyat saptanması için dört yöntem getirmiştir. Bunlar :

1. Karşılaştırmalı Kontrol Dışı Fiyat Yöntemi

2. Yeniden Satışta Fiyat Yöntemi

3. Maliyet Artı Yöntemi

4. Diğer Yöntemler (yukarıdaki üç yöntemle benzer ya da yasama organınca uygun görülen yöntemler).

Düzenlemeler yukarıdaki üç yöntem arasında öncelik sırası öngörmez. Buradaki amaç, öncelik olmamasının emsal bedele uygun fiyat tespitinde daha büyük esneklik sağlamasıdır. Bununla birlikte mükellef, vergi organlarını emsal bedel konusunda yeterli ölçüde bilgilendirmezse, idare vergilendirilebilir gelir için stok işlemlerinde (2) ve (3). yöntemle, diğer işlemlerde ise (2), (3) veya (4). yöntemle başvurabilir.

1991 yılında Maliye Bakanlığı Vergi İdaresi'nin yetkilerini artıran yeni transfer fiyatı uygulamalarını yürürlüğe sokmuştur. Yeni hükümler aşağıdaki gibidir :

Transfer fiyatlandırmasında denetim sınırı üç yıldan altı yıla çıkartılmıştır;

Gerekli belge ve kayıtları saklama zorunluluğu beş yıldan altı yıla çıkartılmıştır;

Vergi müfettişleri diğer firmalardan karşılaştırmalı bilgiler sağlayabilir.

Son yıllarda Japonya Vergi İdaresi'nin transfer fiyatlandırması ile ilgili denetimlere özel önem verdiği ve bu konuda yoğunlaştığı gözlemlenmektedir.

Bunun yanı sıra Japonya, transfer fiyatlandırması uygulama koşullarının en zor olduğu ülkelerden birisidir. Bunun nedeni de zorunlu denetim ve yargı maliyetlerinin (hatta hiç düzeltim olmasa da) çok yüksek olmasıdır.<sup>190</sup>

#### **D. Çin :**

Yabancı şirketler, Çin'de iş ortaklığı ya da tamamen sahip olduğu alt şirketlerle faaliyette bulunabilirler. Yabancı yatırımcı, bir şirkete % 25'den aşağı olmamak üzere ortak olabilir, hisselerine sahip olabilir. Bu konudaki bir kısıtlama, bazı endüstrilere (iletişim, ulaşım, kamu hizmetleri gibi) yabancıların girmesinin yasak olmasıdır.

Yabancı kökenli şirketlere ilişkin ilk düzenleme, 1980 yılında iş ortaklıkları ile ilgili olarak yapılan düzenlemedir. Daha sonra 1982'de yabancı şirketlerin tamamen sahip olduğu alt şirketlere ilişkin gelir vergisi düzenlemesi yapılmıştır.

1980 yılında yabancı kökenli şirketlerin yarısından fazlasının zarar beyan etmeleri Çin Hükümetinin dikkatini transfer fiyatlandırmasının üzerine çekmiştir. Transfer fiyatlandırmasına ilişkin ilk düzenleme, 1991 yılında Ulusal Kongre tarafından yapılmıştır. Bu düzenleme, yabancı kökenli yatırımcı ile ona bağlı olan diğer yatırımcı arasındaki işlemlerde tahakkuk ettirilen tutarların, bağımsız girişimcilerin yaptığı aynı tipteki işlemlere göre farklı olduğunun ve bu farklılığın da vergilendirilebilir geliri azalttığıнын saptanması halinde Vergi İdaresi'nin gerçekçi düzeltmeleri yapabileceğini öngörmektedir. Uygulamaya ilişkin ayrıntılı yorumlar bu düzenlemede yer almaktadır.

Vergi memurları, 1990'lı yıllarda transfer fiyatlandırması ile ilgili özel eğitime tabi tutulmuştur. Vergi İdaresi, mükellefin seçimi, denetimin boyutu ve

---

<sup>190</sup> Crow Stephen, 'Setting the right transfer price', Management Accounting, 1994, sf :44



içeriği, denetim yöntemleri, gerekli bilgilerin temini için mükellefe verilecek süreler, kabul edilebilir transfer fiyatlandırması yöntemleri, dava süreci ve gerekli belgeler konusunda ayrıntılı rehberler geliştirmiştir. Çin, transfer fiyatlandırması ile son birkaç yılda tanışmış ve transfer fiyatlandırma yöntemleri ile ilgili denetimleri yeni yeni uygulamaya başlamıştır.

Bağlı kuruluşlar, A.B.D.'deki düzenleme ile aynı paraleldedir. Burada sahiplik, (1) Diğer şirketin % 25'inden az olmamak üzere hisselerine sahiplik; veya (2) Ödenmiş sermayenin % 50'sinden fazla borç verme durumunu ifade eder. şirket faaliyetlerini kontrol altına tutma ise (1) Diğer bir şirketin, yöneticilerin yarısından fazlasını ataması; (2) Diğer bir şirketin tescil edilmiş teknolojisi ve bağımlı olma; veya (3) Diğer bir şirketin ürünlerin satışını ya da hammaddeyi kontrol etmesini ifade eder.

Malların veya malzemenin alım-satımında OECD'nin 1979 yılı önerileri esas alınarak yasal düzenleme yapılmış ve emsal bedel için 3 yöntem getirilmiştir. Bunlar: (1) Karşılaştırılabilir kontrol dışı fiyat yöntemi; (2) Yeniden satışta fiyat yöntemi; ve (3) Maliyet artı yöntemidir. Bu yöntemlerden hiç birisi uygulanamazsa diğer bir yöntem kabul edilebilir. Hakların kullanımında, aynı gruba bağlı firmalar arası borç verme işlemlerinde ve hizmet ilişkilerinde tahakkuk ettirilecek tutar, ilişkisiz girişimciler arasında oluşabilecek tutar olacaktır. A.B.D. ve İngiltere'de olduğu gibi transfer fiyatlandırmasına ilişkin olarak olayları kanıtlama zorunluluğu mükellefe aittir. İşlemlere ilişkin tüm bilgi ve belgelerin istenildiğinde Vergi İdaresine ibrazı zorunludur. Bunun yanısıra herhangi bir yönteme bağlı kalmaksızın Vergi İdaresi transfer fiyatını yapay olarak düşük ya da yüksek bulursa düzeltme gidebilir.<sup>191</sup>

---

<sup>191</sup> a.g.e. , sf : 44

## **E. Fransa :**

Fransa Vergi İdaresi, yerel şirketin yaptığı işlemlerin transfer fiyatlandırmasına konu olması, vergi cennetleri alanına girerek vergiye konu kârların kapsam dışına çıkması, bir şirketin başka bir ülkede aktiflerinin olması veya yabancı ülkede faaliyette bulunulması hallerinde bu hususların denetim konusu olabileceğini belirtmiştir.

Fransa vergi yasaları, Fransa kökenli şirketlerin yabancı ülkelerdeki bağlantılı şirketleriyle yaptıkları uygunsuz transfer fiyatlandırması sonuçlarının vergilendirilebilir kâr kapsamında düzeltilebileceğini öngörmektedir.

Fransız yetkili makamları, denetim sırasında transfer fiyatlandırmasının

uygunsuzluğuna ilişkin ipuçları bulurlarsa mükellef aşağıdaki hususları göstermek zorundadır:

- Yabancı ülkedeki şirketle olan ilişkinin niteliği;
- Transfer fiyatlandırmasına ilişkin saptamalarda kullanılan yöntemler;
- Yabancı ülkedeki şirketle yapılan faaliyetlerin vergi üzerinde yaptığı etki.

Eğer şirketler bu hususları yanıtlamazsa vergi idaresi transfer fiyatlarına ilişkin düzeltmeleri eldeki verilere göre yapacaktır.

13 Nisan 1996'da yapılan düzenleme ile yabancı ülkelerin Fransa'daki bağlı şirketleri için transfer fiyatlandırmasına ilişkin dokümanları saklama süresi üç yıldan beş yıla çıkmıştır.

## **F. Almanya :**

Almanya'daki yasal düzenlemelere (section 1 of the German Aussensteuergesetz) göre, uluslararası işlemler sonucunda bir mükellefin gelirinin emsal bedelden düşük bir bedel uygulanması yüzünden düştüğü

saptanırsa, bu mükellefin geliri emsal bedel ölçüsünde düzeltme konu olabilir. Bu düzenlemeler (section 1) yalnızca uluslararası işlemler için geçerlidir. Ayrıca gelir için yeniden dağıtım, ancak kontrol dışı bir mükellefin ilişkisiz mükelleflerle yaptığı işlemler sonucu oluşan emsal bedelden düşük bir bedelle gerçekleşen ilişkili taraf işlemleri nedeniyle mükellefin geliri azalırsa uygulanabilir. Geliri artıran işlemler için bu kurallar uygulanmaz.<sup>192</sup>

Mal ve hizmetler için şirketler arası işlemlerde tahakkuk ettirilen tutarlarda emsal bedel tespiti için, karşılaştırılabilir kontrol dışı fiyat yöntemi, yeniden satışta fiyat yöntemi veya maliyet artı yöntemi herhangi bir öncelik sırası olmaksızın kullanılabilir. Vergi İdaresi, bu yöntemlerin karma biçimde uygulanmasına izin verebilir.

Şirketler arası işlemlerde tahakkuk ettirilen faiz oranı, bankaların aynı koşullar altında tahakkuk ettirilen faiz oranından fazla olamaz. Royalty ödemeleri de kontrol dışı fiyatlar ölçüsünde olmalıdır. Yönetim hizmetleri için tahakkuk ettirilen tutarlar, ancak hizmet alt şirketler için yapılıyorsa kabul edilir. Araştırma-geliştirme harcamaları ilgili şirketler arasında dağıtılabilir.

#### **G. Türkiye :**

Türkiye vergi yasalarında, uluslararası şirketlerde transfer fiyatlandırmasına ilişkin olarak özel bir düzenleme yapılmamıştır. Bu konu, vergi yasaları dışında da herhangi bir şekilde düzenlenmemiştir. Bu hususta karşılaşılan olay ve sorunlara vergi yasalarındaki genel hükümler uygulanmaktadır. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 15. maddesinin 3. bendine göre, "kurum kazancının tespitinde sermaye şirketlerince dağıtılan örtülü kazançların indirilmesi kabul edilmez." Örtülü kazanç tanımı ise aynı Kanun'un

<sup>192</sup> [www.transfer-pricing-network/germany.htm](http://www.transfer-pricing-network/germany.htm)

17. maddesinde yapılmıştır. Buna göre, "aşağıdaki hallerde kazanç tamamen veya kısmen örtülü olarak dağıtılmış sayılır:<sup>193</sup>

1. Şirket, kendi ortakları, ortakların ilgili bulunduğu gerçek ve tüzel kişiler, idaresi, murakabesi veya sermayesi bakımlarından vasıtalı, vasıtasız olarak bağlı bulunduğu veya nüfuzu altında bulundurduğu gerçek ve tüzel kişiler ile olan münasebetlerinde emsaline göre göze çaracak derecede yüksek veya düşük fiyat veya bedeller üzerinden yahut bedelsiz olarak alım, satım, imalat, inşaat muamelelerinde ve hizmet ilişkilerinde bulunursa;

2. Şirket 1 numaralı fıkrada yazılı kimselerle olan münasebetlerinde emsaline göre göze çaracak derecede yüksek veya düşük bedeller üzerinden kiralama veya kiraya verme muamelelerinde bulunursa;

3. Şirket, 1 numaralı fıkrada yazılı kimselerle olan münasebetlerinde emsaline göre göze çaracak derecede yüksek veya düşük faiz ve komisyonlarla ödünç para alır veya verirse;

4. Şirket, ortaklarından veya bunların eşleri ile usul ve furuundan ve 3'üncü dereceye kadar (dahil) kan ve sıhri hısımlarından şirketin idare meclisi başkan ve üyesi, müdürü veya yüksek memuru durumunda bulunanlara emsaline göre göze çaracak derecede yüksek aylık, ikramiye, ücret verir veya benzeri ödemelerde bulunursa."

Türkiye esas olarak, çifte vergilendirmeyi önleme ve vergi alanında iş birliklerini geliştirmeyi amaçlayarak imzaladığı ikili vergi anlaşmalarında, sınır ötesi ilişkili kuruluş işlemlerinden kaynaklanan örtülü kar veya gelir aktarımlarının önlenmesini hedeflemektedir. KVK' da yer alan örtülü kazanç

---

<sup>193</sup> İldır Ali, "Uluslararası Muhasebede Vergilendirme Sorunları", U.Ü.S.B.E., Basılmamış Doktora Tezi, Bursa, 1990, sf.97

hükümleri ülke içi veya ülke dışı tüm ilişkili kuruluş işlemlerini kapsamına almaktadır.

Ancak, KVK düzenlemesi ile OECD rehberindeki düzenlemeler arasında, başta işleyiş, uygulanabilirlik ve güncellik olmak üzere pek çok konuda önemli farklar gözlenmektedir. Buna göre; Türkiye'nin ikili anlaşmalarda dikkate aldığı OECD Model Vergi Anlaşması'nın, 9. maddesi şu şekildedir:<sup>194</sup>

#### Bağımlı Teşebbüsler

1-a) Bir Akit Devlet teşebbüsü doğrudan veya dolaylı olarak diğer akit devlet teşebbüsünün yönetim, kontrol veya sermayesine katıldığında

b) Aynı kişiler doğrudan veya dolaylı olarak bir akit devlet teşebbüsünün ve diğer akit devlet teşebbüsünün yönetim, kontrol veya sermayesine katıldığında ve her iki halde de, iki teşebbüsün ticari ve mali ilişkilerinde oluşan veya empoze edilen koşullar, bağımsız teşebbüsler arasında oluşması gereken koşullardan farklılaştığında, olması gereken, fakat bu koşullar dolayısıyla kendini göstermeyen kazanç, o teşebbüsün kazancına eklenip vergilendirilebilir.

2-Bir akit devlet, kendi teşebbüslerinden birinin kazancına, diğer akit devletlerin bir teşebbüsünün, bu diğer devlette zaten vergilendirilmiş olan kazancını da ilave edip vergilendirmiş olabilir. Aynı zamanda, ilk bahsedilen devlet teşebbüsünün, kazancına ilave edilen bu kazanç, eğer her iki teşebbüs arasında oluşan koşullar, bağımsız teşebbüsler arasında geçerli olan koşullar olsaydı, zaten bu teşebbüs tarafından elde edilecek bir kazanç durumunda olabilirdi. Böyle bir durum kendini gösterdiğinde diğer devlet, söz konusu kazanç üzerinden alınan verginin miktarında karşı düzeltmeyi yapmak durumundadır. Bu

---

<sup>194</sup> Aktaş Mehmet, "Uluslararası Transfer Fiyatlandırma ve Türk Vergi Sistemindeki Konumu", Yaklaşım, sayı:231, Kasım 2003, sf.85

düzetme yapılırken, bu anlaşmanın diğer hükümleri göz önünde tutulacak ve gerektiğinde akit devletlerin yetkili makamları birbirine danışacaktır.

OECD düzenlemeleri tüm ilişkili kuruluş işlemlerinin emsal bedel ya da piyasa fiyatı prensipleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Yukarıda verilen OECD Model Vergi Anlaşmasının 9. maddesi hükümlerine göre de, söz konusu emsal bedel prensipleri dışında gerçekleştirilen, sınır ötesi ilişkili kuruluş işlemleri, ilgili vergi daireleri tarafından karşılıklı olarak düzeltilir. Yani, ülkeler arası vergi matrahları yeniden şekillendirilir. Aynı şekilde piyasa fiyatı kuralına uymayan işlemlerin düzeltildiği gibi, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 15/3. maddesi uyarınca da sermaye şirketlerince dağıtılan örtülü kazançlar, kurum kazancında gider olarak dikkate alınmaz. Bu anlamda KVK' da yer alan örtülü kazanç dağıtım maddesi ile, OECD düzenlemeleri birbirleriyle paralellik arz eder. Her iki düzenlemede ilişkili kuruluş işlemlerinin benzer nitelikteki karşılaştırılabilir bağımsız üçüncü şahıs işlemlerinden farklı olmamasını, yani piyasa fiyatı çerçevesinde olmasını öngörmektedir.

Ancak OECD düzenlemesi, emsal bedel prensibinin çokuluslu şirketlerin dünya yüzeyinde kendi aralarında gerçekleştirdikleri tüm mal, hizmet ve gayri maddi varlık transferlerindeki fiyatlamaların hangi hallerde piyasa rayıcı prensiplerine uygun olabileceğini belirlemeye çalışmıştır. Bu anlamda OECD rehberi, ilişkili kuruluş transfer fiyatlamasında, hem vergi idareleri hem vergi mükellefleri için piyasa fiyatı kuralını sağlayan özgün yöntemler tespit etmiştir.

Tanımlanan bu yöntemlerin uygulanması durumunda, ilişkili kuruluş transfer fiyatlarının, piyasa fiyatı esaslarına uygun olabileceği ifade edilmiştir. OECD düzenlemeleri geleneksel işlem bazlı yöntemler ve işleme dayalı kar yöntemleri gibi emsal bedel kontrol yöntemleri önermiştir. Oysa KVK' da yer alan örtülü kazanç maddesinde ayrıntılı bir emsal bedel tanımlaması bulunmamaktadır. Örtülü kazanç dağıtım maddesinde yer alan emsal kavramı

belirsizlik ifade eden bir kavramdır.Dolayısıyla çok ciddi ihtilaflara neden olmaktadır.Oysa OECD transfer fiyatlaması düzenlemelerinin de esasını teşkil eden emsal bedel prensibinin nasıl uygulanacağı,karşılaştırılabilir nitelikte bir işlemin nasıl bulunacağı,karşılaştırma yapmayı zorlaştıran unsurların varlığı halinde gerekli düzeltmelerin nasıl yapılacağı tek tek belirtilmiştir.<sup>195</sup>

OECD transfer fiyatlandırması sisteminin ülkemiz vergi sistemine aynen adapte edilmesinde herhangi bir teknik zorluk bulunmamaktadır.Kurumlar Vergisi Kanuna eklenecek ve bugünkü örtülü kazanç ve örtülü sermaye maddelerinin yerine geçecek bazı yasal düzenlemeler yapıp,daha sonra OECD sistemi kapsamlı bir tebliğ düzenlemesiyle ,Türk vergi sistemine kazandırılabilir.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Akataş Mehmet,a.g.e,sf.86

<sup>196</sup> a.g.e,sf.88

### III. BÖLÜM

## BİR YABANCI BAĞLI KURULUŞ VERİSİ ÜZERİNDE UYGULAMA

### 1- Şirket Hakkındaki Bilgiler

TR ana şirketi faaliyetlerini ABD ' de sürdüren US şirketinin % 52 sini 1 Ocak 1999 tarihinde satın almıştır. US şirketi faaliyetlerine 1 Şubat 1998 tarihinde başlamıştır ve muhasebe kayıtlarını ABD doları ile tutmaktadır. TR şirketi tarafından , %50 sinden daha fazla oy hakkına sahip olduğu US bağlı kuruluşunun mali tabloları konsolidasyona tabi tutulmaktadır, bu nedenle mali tabloların ana şirketin kullandığı para birimine çevrilmesi seri XI No:25 ve seri XI No:21 SPK Kurulu Tebliğ'lerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

Bağlı kuruluşun mali tablolarının çevrilmesinde kullanılan yöntem; TR ana şirketinin bağlı kuruluşla olan finansman ve faaliyet ilişkilerine göre belirlenmiştir.

US bağlı kuruluşu; seri XI no:25 ve seri XI No:21 SPK Tebliğ'lerindeki yabancı şirket tanımına uygundur.Çünkü Amerika'da faaliyette bulunan US bağlı kuruluşu,TR kontrolünde olmakla birlikte faaliyetlerini bağımsız olarak sürdürmekte ve faaliyetleri içinde bulunduğu ülkedeki borçlanmalarla finanse etmektedir.Yine aynı şekilde ilk madde malzeme ,işçilik ve mamul maliyetine ait diğer maliyetler raporlama para biriminden ziyade yerel para birimi ile karşılanmakta ve satışlar raporlama para biriminden farklı bir para birimi ile gerçekleştirilmektedir.Bu nedenle yabancı şirket olarak nitelendirilen bağlı kuruluşun mali tablolarının çevrilmesi, SPK Tebliğleri Seri XI No:25 madde 366 ve Seri XI No:21 madde 14'ün öngördüğü şekilde gerçekleştirilmiştir.

### 2- Mali Tablolar

US şirketinin 31 Aralık 2000 tarihine ilişkin bilançosu ve 1Ocak -31 Aralık 2000 dönemine ait gelir tablosu aşağıdaki gibidir :



## US İŞLETMESİNİN 31 ARALIK 2000 TARİHLİ BİLANÇOSU(\$)

### AKTİF

#### DÖNEN VARLIKLAR

Kasa	1.500.000
Menkul Kıymetler	700.000
Alicılar	920.000
Stoklar	1.300.000
Diğer Dönen Varlıklar	45.000
<b>DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>4.465.000</b>

#### DURAN VARLIKLAR

Binalar	2.500.000
Taşıtlar	1.400.000
Demirbaşlar	60.000
Birikmiş amortismanlar (-)	655.000
<b>DURAN VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>3.305.000</b>

#### AKTİF TOPLAMI

**7.770.000**

### PASİF

#### KISA VADELİ BORÇLAR

Satıcılar	940.000
Ödenecek Kredi Taksitleri	150.000
Ödenecek Vergiler	75.000
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	30.000

#### KISA VADELİ BORÇLAR TOPLAMI

**1.195.000**

#### UZUN VADELİ BORÇLAR

Banka Kredileri	1.200.000
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	35.000

#### UZUN VADELİ BORÇLAR TOPLAMI

**1.235.000**

#### ÖZKAYNAKLAR

Sermaye	4.000.000
Dağıtılmayan Karlar	440.000
Dönem Net Karı	900.000

#### ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI

**5.340.000**

#### PASİF TOPLAMI

**7.770.000**

## **US İŞLETMESİNİN 2000 YILI GELİR TABLOSU (\$)**

Net Satışlar	12.300.000
Satılan Mamul Maliyeti	7.500.000
<b>KATKI PAYI</b>	<b>4.800.000</b>
<b>SABİT GENEL ÜRETİM GİDERİ</b>	<b>1.300.000</b>
<b>FAALİYET GİDERLERİ</b>	<b>2.335.000</b>
Pazarlama ve Satış Giderleri	1.025.000
Genel Yönetim Giderleri	1.055.000
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	255.000
<b>FAALİYET KARI</b>	<b>1.165.000</b>
<b>DİĞER GELİRLER</b>	<b>50.000</b>
<b>DİĞER GİDERLER</b>	<b>240.000</b>
Faiz Giderleri	210.000
Diğer	30.000
<b>VERGİ ÖNCESİ KAR</b>	<b>975.000</b>
Vergi Karşılıkları	75.000
<b>NET KAR</b>	<b>900.000</b>

US bağılı kuruluşunun bilançosunda ve gelir tablosunda yer alan kalemlere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir;

1. US bağılı kuruluşunun stokları mamul ve yarı mamul stoklarından oluşmaktadır.

2. US bağılı kuruluşunun sermayesi 30 Aralık 1999 tarihinde 1.000.000 \$ arttırılmıştır.

3. Bağılı kuruluşun gelir tablosuna ilişkin olarak satış, satış ve pazarlama giderleri ile genel yönetim giderlerinin dönem içinde dağılımı şu şekildedir:

	<b>SATIŞLAR</b>	<b>PAZ-SAT</b>	<b>GYG</b>
Ocak	1.500.000	80.000	300.000
Şubat	700.000	80.000	100.000
Mart	1.200.000	80.000	80.000
Nisan	1.000.000	100.000	60.000
Mayıs	1.000.000	150.000	30.000
Haziran	900.000	300.000	25.000
Temmuz	800.000	10.000	20.000
Ağustos	800.000	10.000	150.000
Eylül	1.000.000	10.000	50.000
Ekim	1.100.000	20.000	70.000
Kasım	1.200.000	50.000	100.000
Aralık	1.100.000	110.000	150.000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	12.300.000	1.000.000	1.000.000

4. Bağlı kuruluşun dönem içinde faiz giderlerinin toplamı 210.000 \$ dir. Bu giderlerin dönem içindeki dağılımı şu şekildedir :

01 Mart 2000	20.000
01 Haziran 2000	20.000
01 Eylül 2000	20.000
01 Kasım 2000	150.000
<b>Toplam</b>	<b>210.000</b>

5. Bağlı kuruluşun diğer giderleri ile diğer gelirleri döneme dengeli olarak dağılmıştır.

6. Şirket 2000 yılı karını dağıtmamayı planlamaktadır. Bağlı kuruluşun karına ilişkin bilgiler şu şekildedir :

7. Dönem Net Karı	900.000
Dağıtılmayan Geçmiş Yıl Karları	440.000
Dağıtılacak Temettüleri	-
Dönem Sonu Dağıtılmayan Karlar	1.340.000

8. Çevirme işleminde kullanılacak döviz kurları şu şekildedir :

Tarih	Kur
01 Şubat 1998 (Kuruluş Tarihi)	214.100
20 Nisan 1998	244.900
15 Eylül 1998	274.200
02 Aralık 1998	301.300
06 Ocak 1999	314.300
01 Nisan 1999	367.300
20 Aralık 1999	525.000
30. Aralık 1999	538.100
01 Ocak 2000 (Dönem Başı)	540.000
05 Şubat 2000	560.300
01 Mart 2000	572.000
07 Nisan 2000	588.600
15 Mayıs 2000	616.000
01 Haziran 2000	614.700
15 Temmuz 2000	627.200
01 Eylül 2000	653.400
10 Eylül 2000	661.300
01 Ekim 2000	665.800
01 Kasım 2000	682.600
31 Aralık 2000 (Dönem Sonu)	671.700
Ocak 2000 Ortalaması	543.800
Şubat 2000 Ortalaması	562.300
Mart 2000 Ortalaması	579.300
Nisan 2000 Ortalaması	594.400
Mayıs 2000 Ortalaması	616.000
Haziran 2000 Ortalaması	615.100
Temmuz 2000 Ortalaması	626.400
Ağustos 2000 Ortalaması	644.200
Eylül 2000 Ortalaması	663.100
Ekim 2000 Ortalaması	675.700
Kasım 2000 Ortalaması	682.900
Aralık 2000 Ortalaması	677.700
<b>2000 Yılı Ortalaması</b>	<b>623.400</b>

### 3- Mali Tabloların Çevirisi

25 nolu SPK Tebliği madde 366 ve 21 nolu SPK Tebliği madde 14'deki yabancı şirket mali tablolarının ana ülke para birimine çevrilmesinde kullanılacak yöntemler paralelinde çeviri işleminde aşağıdaki yol izlenmektedir.

-Parasal ve parasal olmayan varlıklar ve borçlar dönem sonu kapanış kuru üzerinden çevrilmiştir.Buna göre bu kalemler 31 Aralık 2000 tarihindeki 671.700 TL'lik cari kur ile çevrilmiştir.

-Gelir ve gider kalemleri işlem tarihindeki kurlar esas alınarak Türk Lirasına çevrilmiştir. Yabancı ülkelerdeki işletmeler yüksek enflasyon dönemlerinde bulunan ülkelerin para birimiyle finansal tablolarını hazırlıyorlarsa bu durumda gelir ve gider kalemleri dönem sonu kapanış kuru ile Türk Lirasına çevrilir.(SPK seri:XI no:21 madde 14-SPK seri XI no:25 madde 367) Ancak US yabancı bağlı kuruluşunun bulunduğu Amerikan ekonomisinde yüksek enflasyon yaşanmadığından gelir ve giderler tarihi kurlar ile çevrilmiştir.

Öte yandan diğer gelir ve giderler ile araştırma ve geliştirme giderleri döneme yaygın bir şekilde gerçekleştiğinden,2000 yılı ortalama kuru ile çevrilmiştir.

- Türk Lirasına dönüştürme işlemleri sırasında ortaya çıkan tüm kur farkları net yatırım elden çıkarılincaya kadar kar ve zarara yansıtılmaz,öz sermaye içerisinde yer alır.US bağlı kuruluşunun konsolidasyonu uygulama içinde yer almamaktadır.Bu nedenle kur farkları US özkaynakları içinde gösterilmiştir.

-Bu ilkeler çerçevesinde US bağlı kuruluşunun bilanço ve gelir kalemlerinin TL 'ye çevrilmesi aşağıdaki gibidir.

**US İŞLETMESİNİN 31 ARALIK 2000 TARİHLİ BİLANÇOLARI (\$ - .000TL)**

<b>AKTİF</b>	<b>\$</b>	<b>Kur</b>	<b>.000TL</b>
<b>DÖNEN VARLIKLAR</b>			
Para	1.500.000	671.700	1.007.550.000
Menkul Kıymetler	700.000	671.700	470.190.000
Alıcılar	920.000	671.700	617.964.000
Stoklar	1.300.000	671.700	873.210.000
Diğer Dönen Varlıklar	45.000	671.700	30.226.500
<b>DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>4.465.000</b>		<b>2.999.140.500</b>
<b>DURAN VARLIKLAR</b>			
Binalar	2.500.000	671.700	1.679.250.000
Taahhütler	1.400.000	671.700	940.380.000
Demirbaşlar	60.000	671.700	40.302.000
Birikmiş amortismanlar (-)	(655.000)	671.700	439.963.500
<b>DURAN VARLIKLAR TOPLAMI</b>	<b>3.305.000</b>		<b>2.219.968.500</b>
<b>AKTİF TOPLAMI</b>	<b>7.770.000</b>		<b>5.219.109.000</b>
<b>PASİF</b>			
<b>KISA VADELİ BORÇLAR</b>			
Satıcılar	940.000	671.700	631.398.000
Ödenecek Kredi Taksitleri	150.000	671.700	100.755.000
Ödenecek Vergiler	75.000	671.700	50.377.500
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	30.000	671.700	20.151.000
<b>KISA VADELİ BORÇLAR TOPLAMI</b>	<b>1.195.000</b>		<b>802.681.500</b>
<b>UZUN VADELİ BORÇLAR</b>			
Banka Kredileri	1.200.000	671.700	806.040.000
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	35.000	671.700	23.509.500
<b>UZUN VADELİ BORÇLAR TOPLAMI</b>	<b>1.235.000</b>		<b>829.549.500</b>
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>			
Sermaye	4.000.000		1.180.400.000
Dağıtılmayan Karlar	440.000	671.700	295.548.000
Dönem Net Karı	900.000		765.812.500
Birikmiş Dönüştürme Kur Farkı			1.345.117.500
<b>ÖZKAYNAKLAR TOPLAMI</b>	<b>5.340.000</b>		<b>3.586.878.000</b>
<b>PASİF TOPLAMI</b>	<b>7.770.000</b>		<b>5.219.109.000</b>

**US İŞLETMESİNİN 2000 YILI GELİR TABLOSU (\$ - TL)**

	\$	Kur	.000TL
İlet Satışlar	12.300.000		7.656.260.000
Satılan Mamul Maliyeti (değişken)	7.500.000		4.512.630.000
<b>TOPLAM KATKI</b>	<b>4.800.000</b>		<b>3.143.630.000</b>
Sabit Genel Üretim Gideri	1.300.000		810.420.000
<b>Faaliyet Giderleri Toplamı</b>	<b>2.335.000</b>		<b>1.390.296.000</b>
Pazarlama ve Satış Giderleri	1.000.000		612.745.000
Genel Yönetim Giderleri	1.000.000		607.825.500
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	200.000	623.400	124.680.000
Amortisman Giderleri	135.000		45.045.500
<b>FAALİYET KARI</b>	<b>1.165.000</b>		<b>942.914.000</b>
<b>DİĞER GELİRLER</b>	<b>50.000</b>	<b>623.400</b>	<b>31.170.000</b>
<b>Diğer Giderler Toplamı</b>	<b>240.000</b>		<b>157.894.000</b>
Faiz Giderleri	210.000		139.192.000
Diğer	30.000	623.400	18.702.000
<b>VERGİ ÖNCESİ KAR</b>	<b>975.000</b>		<b>816.190.000</b>
Vergi Karşılıkları	75.000	671.700	50.377.500
<b>NET KAR</b>	<b>900.000</b>		<b>765.812.500</b>

US bağılı kuruluşunun mali tablolarının TL' ye çevrilmesinde şu ilkeler uygulanmıştır;

1. US bağılı kuruluşunun özkaynaklar kalemleri dışında tüm bilanço kalemleri dönem sonu döviz kuru kullanılarak TL' ye çevrilmiştir. Özkaynak kalemleri tarihi kurlar kullanılarak TL' ye çevrilmiştir.

Sermaye	Tarih	Kur	Tutar
3.000.000	01.02.98	214.100	642.300.000.000
1.000.000	30.12.99	538.100	538.100.000.000

2. Gelir tablosu kalemlerinin TL' ye çevrilmesinde izlenen yol aşağıdaki gibidir.

a) Bağlı kuruluşun sahip olduğu duran varlıklara ilişkin olan birikmiş amortisman önem sonu kuru ile TL' ye çevrilir. Bilançoda yer alan birikmiş amortismanlar içerisinde cari dönem amortismanlarının yanı sıra, önceki dönemlerde ayrılmış olan amortisman tutarları da yer almaktadır. Çevrilme işleminde birikmiş amortismanların bu iki bileşenin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Buna göre US bağlı kuruluşunun birikmiş amortisman bileşeni aşağıdaki gibidir :

<u>Varlık</u>	<u>Önceki Dönemler(\$)</u>	<u>Cari Dönem(\$)</u>	<u>Cari Dönem Ayrılan(\$)</u>
MDV	520.000	655.000	135.000

Bağlı kuruluşun cari dönemde ayırdığı amortisman tutarlarının 25.000 \$' ı pazarlama ve satış giderlerine,55.000\$' ı genel üretim giderlerine ve 55.000 \$' ı araştırma geliştirme giderlerine aittir. Amortisman tabii ilgili duran varlık satın alındığı tarihteki döviz kurları ile TL 'ye çevrilir.Buna göre gelir tablosundaki cari dönem amortisman giderlerinin TL karşılığı aşağıdaki gibi hesaplanır.

<u>Tutar(\$)</u>	<u>Tarih</u>	<u>Varlık</u>	<u>Kur</u>	<u>Tutar (.000TL)</u>
35.000	01.02.1998	Bina	214.100	7.493.500.000
20.000	20.04.1998	Bina	244.900	4.898.000.000
55.000	06.01.1999	Bina	314.300	17.286.500.000
25.000	01.06.2000	Taşıt	614.700	15.367.500.000
<hr/>				<hr/>
135.000				45.045.500.000

b) US şirketinin 2000 yılına ait gelir tablosunun TL' ye çevrilmesinde her bir gelir tablosu kaleminin ortaya çıktığı tarihteki döviz kuru kullanılır. Buna göre, bağlı kuruluşun satışlarının TL' ye çevrilmesinde, satış işlemlerinin çok sayıda olması dolayısıyla aylık ortalama kurlar kullanılmıştır. Bağlı kuruluşun aylara göre satış gelirlerinin aylık döviz kuru ortalamalarına göre TL karşılıkları şu şekilde hesaplanmıştır :



	<u>Tutar(\$)</u>	<u>Kur</u>	<u>Tutar(.000TL)</u>
İçecek	1.500.000	543.800	815.700.000.000
İlaç	700.000	562.300	393.610.000.000
İlaç	1.200.000	579.300	695.160.000.000
İlaç	1.000.000	594.400	594.400.000.000
İlaç	1.000.000	616.000	616.000.000.000
İlaç	900.000	615.100	553.590.000.000
İlaç	800.000	626.400	501.120.000.000
İlaç	800.000	644.200	515.360.000.000
İlaç	1.000.000	663.100	663.100.000.000
İlaç	1.100.000	675.700	743.270.000.000
İlaç	1.200.000	682.900	819.480.000.000
İlaç	1.100.000	677.700	745.470.000.000
	<hr/>		<hr/>
	12.300.000		7.656.260.000.000

c) Bağlı kuruluşun satılan mamul maliyeti şu şekilde hesaplanmıştır :

DİMM, DİG, GÜG 2000 yılı ortalama kurundan, dönem başı stokları dönem başı kurundan, dönem sonu stokları ise cari kurdan TL' ye çevrilmiştir.

	<u>\$</u>	<u>Kur</u>	<u>.000TL</u>
DİMM	2.600.000	623.400	1.620.840.000.000
DİG	3.000.000	623.400	1.870.200.000.000
GÜG	2.000.000	623.400	1.246.800.000.000
(değişken 2.000.000 \$ sabit		1.300.000 \$)	

Yarı Mamul Kullanımı

DBS	300.000	540.000	162.000.000.000
DSS	300.000	671.700	201.510.000.000

Üretilen Mamul Maliyeti

DBS	900.000	540.000	486.000.000.000
DSS	1.000.000	671.700	671.700.000.000

**STMM 7.500.000(\$) 4.512.630.000.000**

d) Bağlı kuruluşun satış ve pazarlama giderleri ve genel yönetim giderleri de satış gelirleri gibi aylık ortalama kurlar kullanılarak TL' ye çevrilmiştir. Satış ve pazarlama giderleri ile GYG TL karşılıkları şu şekilde hesaplanmıştır :

	Satış ve Paz.(\$)	GYG(\$)	Kur	Satış (.000TL)	GYD(.000TL)
cak	80.000	300.000	543.800	43.504.000.000	163.140.000.000
ubat	80.000	100.000	562.300	44.984.000.000	56.230.000.000
lart	80.000	80.000	579.300	46.944.000.000	46.344.000.000
isan	100.000	60.000	594.400	59.440.000.000	35.664.000.000
layıs	150.000	30.000	616.000	92.400.000.000	18.480.000.000
aziran	300.000	25.000	615.100	184.530.000.000	15.377.500.000
emmuz	10.000	20.000	626.400	6.264.000.000	12.528.000.000
ğustos	10.000	150.000	644.200	6.442.000.000	9.663.000.000
ylül	10.000	50.000	663.100	6.631.000.000	33.155.000.000
kim	20.000	70.000	675.700	13.514.000.000	47.299.000.000
asım	50.000	100.000	682.900	34.145.000.000	68.290.000.000
ralık	110.000	150.000	677.700	74.547.000.000	101.655.000.000
	1.000.000	1.000.000		612.745.000.000	607.825.500.000

e) Bağlı kuruluşun faiz giderlerinin gerçekleşme zamanları ve tutarlarına göre TL karşılıkları şu şekilde hesaplanmıştır.

<u>Tutar</u>	<u>Tarih</u>	<u>Kur</u>	<u>Tutar (.000TL)</u>
20.000	1.03.2000	572.000	11.440.000.000
20.000	1.06.2000	614.700	12.294.000.000
20.000	1.09.2000	653.400	13.068.000.000
<u>150.000</u>	1.11.2000	682.600	<u>102.390.000.000</u>
<b>210.000</b>			<b>139.192.000.000</b>

f) Bağlı kuruluşun sabit GÜG, araştırma geliştirme gideri, diğer giderler ve diğer gelirleri döneme düzgün dağıtıldığından, yıllık ortalama kur kullanılarak TL' ye çevrilmiştir.

g) Şirket dönem karına ilişkin olarak ödenecek vergi karşılıkları dönem sonunda ayrıldığından dönem sonu kuru kullanılarak TL' ye çevrilmiştir.

US bağlı kuruluşu ile TR ana şirketi arasındaki faaliyet ve finansman ilişkileri yabancı şirket ilişkisi niteliğinde olduğundan, çevrilme işlemi sonucu ortaya çıkan 1.345.117.500.000 TL tutarındaki birikmiş dönüştürme kur farkı bağlı kuruluşun bilançosunda özkaynaklar içinde ayrı bir kalem olarak raporlanmıştır.

#### **4- Ana Ülke Parasına Çevrilen Bağlı Kuruluş Mali Tablolarının Yönetim Denetimi Açısından Gözden Geçirilmesi**

Konsolidasyon için çevirisi tamamlanan US bağlı kuruluşunun mali tablolarının yönetim denetimi açısından gözden geçirilmesi amacıyla US bağlı kuruluşunun maliyet analizi yapılmıştır. Ana şirket tarafından yönetim politikalarının oluşturulması açısından önem taşıyan maliyet analizlerine ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir;

US bağlı kuruluşunun maliyet sistemi değişken, fiili ve evre maliyet yöntemlerinin sentezinden oluşmaktadır. Üretim maliyetleri, üretim yapıldıktan sonra fiili tutarlar esas alınarak hesaplanmaktadır. Şirketin gerçek durumunu gösteren fiili maliyet sistemi, uygulananın kolay olması ve fiili maliyet yöntemiyle hesaplanan satış anlaşmalarının alıcıları ikna etmede kolaylık sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. US bağlı kuruluşu, uygulanan maliyet yönteminin alınan yönetim kararlarında iyi bir dayanak olmasını hedeflemiş bu yüzden alınan yönetsel kararların değişken maliyetlerde meydana getirdiği değişiklikleri kolayca saptayabilen bir sistemi tercih etmişlerdir. Dolayısıyla maliyetlerin sağlıklı bir şekilde hesaplanmasını yada etkin bir maliyet kontrolünü hedefleyen maliyet sistemleri yerine, kara geçiş noktasının belirlenmesi, fiyatlama, üretim faaliyetlerinin genişletilmesi ve daraltılması gibi şirket kararlarının alınmasında etkili olan değişken maliyet yöntemi tercih edilmiştir. Bağlı kuruluşun üretimi birbirine bağlı evrelerden ve birbirine benzeyen birkaç mamulün üretilmesinden oluştuğu için evre maliyet yönteminin uygulanması kaçınılmaz olmuştur.

US bağlı kuruluşunun, değişken maliyetleme yöntemini uygulaması, oluşan mali tabloların daha anlaşılır ve değerlendirilebilir olmasını sağlamıştır. Sabit maliyetlerin gelir tablosunda ayrı bir kalem halinde görülmesi hem yöneticilerin dikkatlerini sabit maliyetlerin üzerine daha fazla çekmiş hem de sabit giderlerin dağıtımını söz konusu olmadığından giderlerin dağıtımındaki yanlış uygulamalardan ortaya çıkabilecek hatalar ve anlaşmazlıklar önlenmiştir. Öte yandan değişken maliyetleri karşılayan en düşük fiyatın belirlenmesi ve rekabet gücünün artırılması değişken maliyet seçiminde etken olmuştur.

Değişken maliyet yöntemi her ne kadar kara geçiş noktasının belirlenmesinde ve çeşitli yönetim kararlarının alınmasında etkili bir yöntem olsa da unutulmamalıdır ki ; maliyetler bütün maliyetleri içermediğinden uzun vadede sabit maliyetleri de karşılayabilecek bir fiyat politikası saptayabilmek için kalan maliyetlerin ek hesaplarla namuller arasında dağıtılması gerekecektir. Çünkü mamul maliyeti olarak benimsenen değişken maliyetlerin nispeten düşük olması ve bu yüzden karların yüksek görünmesi, yöneticileri aşırı fiyat indirimine sevk edecek, bağlı kuruluş kısa vadedeki karlar için, uzun dönemdeki toplam maliyetlerini karşılayamaz duruma düşecektir. Ayrıca sabit maliyetleri ayırmanın çoğu kez büyük güçlükler doğurması, mutlaka ayırım yapılması zorunluluğunun baştan savma ve hatalı sınıflamalara yol açması bağlı kuruluşun dikkat etmesi gereken diğer bir konudur.

Ancak US bağlı kuruluşunda değişken maliyetlemenin kullanılması ana şirketin yönetim denetimi açısından olumlu katkı sağlamaktadır. % 52 yönetimine sahip olduğu JS şirketindeki birtakım yönetim kararlarının TR ana şirketi tarafından alınmasında, mamul seçimine karar verilmesinde, üretim hacmindeki değişikliklere ilişkin kararlarda, mamul bazında sabit ve değişken giderlerin kullanılması söz konusudur. Örneğin A,B,C olmak üzere üç mamul üretimi bulunan US bağlı kuruluşunda her bir mamulün katkı payları itibari ile bilgiler, mamul bazında oluşan gelir tablosunda görülmektedir.

	A	B	C	Toplam
Satışlar (adet)	500.000	400.000	100.000	1.000.000
Satışlar TUTAR (.000.000 TL)	3.000.000	2.000.000	2.656.260	7.656.260
Değişken giderler (.000.000 TL)	2.256.315	1.805.052	451.263	4.512.630
Katkı payı (.000.000 TL)	743.685	194.948	2.204.997	3.143.630
Sabit giderler (.000.000 TL)	405.210	324.168	81.042	810.420
	<u>338.475</u>	<u>(129.220)</u>	<u>2.123.895</u>	<u>2.333.210</u>

US bağlı kuruluşunun mamul bazında oluşturulan gelir tablosuna dikkat edilecek olursa B mamulünü üretmek pek rasyonel bir davranış değildir. Bu durumda zararlı jörülen mamulün üretilme ve üretilmeme seçenekleri ayrı ayrı incelenmelidir.

	B Mamülün üretimine devam	B Mamülün üretimini durdurma	Fark
Satışlar (.000.000 TL)	<u>7.656.260</u>	<u>5.656.260</u>	<u>2.000.000</u>
Değişken gider (.000.000 TL)	4.512.630	2.707.578	1.805.052
Sabit gider (.000.000 TL)	<u>810.420</u>	<u>810.420</u>	<u>0</u>
Net kar (.000.000 TL)	<u>2.333.210</u>	<u>2.138.262</u>	<u>194.948</u>

Karşılaştırma sonucu görülür ki B mamulün üretimi durdurulduğunda US bağlı kuruluşunun net karında 194.948.000.000 TL ' lik bir azalma ortaya çıkacaktır. Bunun nedeni de B mamulün üretiminden 194.948.000.000 TL katkı payı elde edilmesidir. B mamulün üretimi diğer sabit giderlerin karşılanmasına katkı sağlamaktadır. TR ana şirketi bağlı kuruluşu US' nin B mamulünün üretimine devam etmesine karar vermelidir.

TR ana şirketi US bağlı kuruluşunun A mamulünün Pazar payını %20 oranında artırmayı hedeflemiş, A mamulünün satış fiyatının %20 oranında indirilmesine karar vermiştir. TR ana şirketinin talebi üzerine US bağlı kuruluşu hacmini artırma yada azaltma türünde kararlar aldığında mevcut durumdaki gelir ve giderler ile değişme sonrasındaki beklenen gelir ve giderlerin kara olacak katkılarını ve sabit giderlerini karşılaştırması gerekir. US bağlı kuruluşu yaptığı analizde üretim hacminin %20 oranında artmasının, sabit maliyetleri %6 oranında arttıracığını hesaplamış; yeni verilere göre şirketin hacim kar grafiğini oluşturmuştur.

Mamul bazında oluşan gelir tablosuna göre mamulünün birim fiyatı 6.000.000 iken %20 oranında azaltıldığında yeni birim satış fiyatı 4.800.000 TL olacaktır. Satışların % 20 ,sabit maliyetlerin % 6 oranında arttığı dikkate alınarak hacim kar grafiği

luşturulduğunda ana şirketin vermiş olduğu kararın ne derece doğru olduğu analiz dlebilecektir.

$$K=(f-b)x-A$$

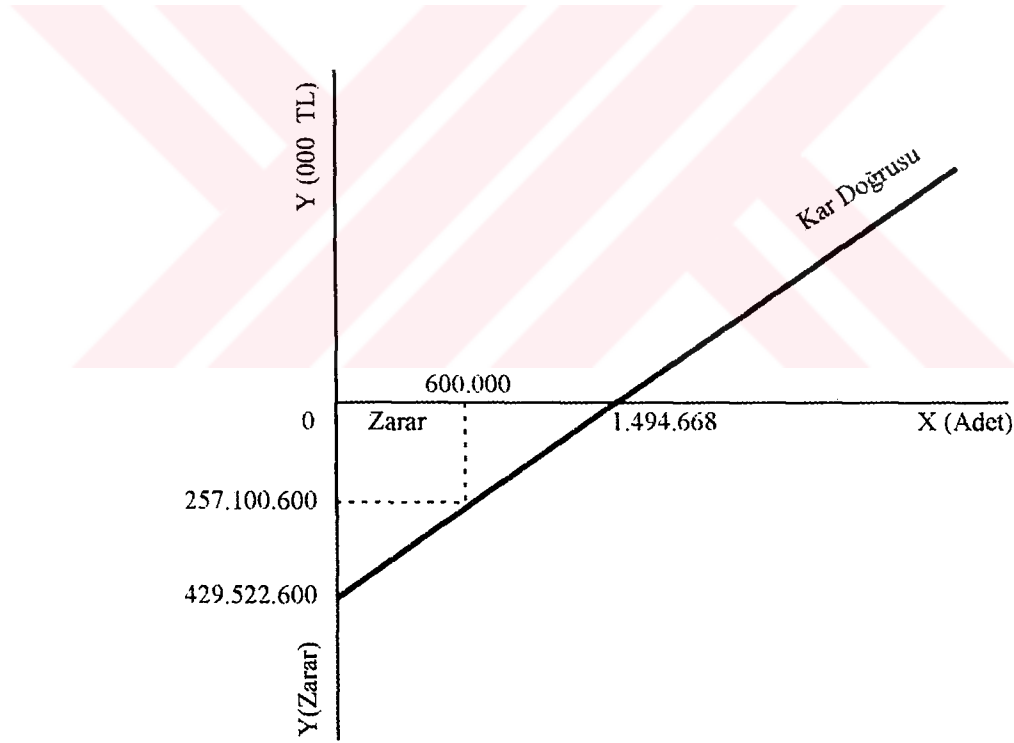
$$K=(4.800.000-4.512.263).600.000 - 429.522.600.000$$

$$K= -257.100.600.000$$

Satış fiyatının % 20 oranında indirilmesi Pazar payını % 20 artırırsa bile A mamulünün karını zarara dönüştürmüş,bağlı kuruluş belirlenen fiyat politikasından önce 38.475.000.000 TL kar ederken ,yeni üretim hacminde 257.100.600.000 TL zarar etmiştir.

$$A \text{ mamulünün başa baş noktası } X_{bb} = \frac{429.522.600.000}{4.800.000-4.512.630} = 1.494.668 \text{ adet}$$

$$4.800.000-4.512.630$$



Alınan yeni fiyat politikası kararına göre, A mamulün üretiminden kar elde edebilmek için 600.000 adet yerine 1.494.668 adet satış yapılmalıdır. Dolayısıyla bu şartlarda bağlı kuruluş, A mamulünün fiyat politikasına mevcut haliyle devam etmelidir.

US bağlı kuruluğu C mamulü için 10.000 adet sipariş teklifi almış, ancak birim satış fiyatının 2.500.000 TL olması istenmiştir. Teklif edilen siparişin mevcut kapasitede yapılan üretimde hesaplanan birim maliyetten daha düşük olması nedeniyle US bağlı kuruluğu siparişin reddi konusunda eğilim belirmiş, ancak karar vermeden önce siparişin kabulü ve reddi halinde faaliyet karında meydana gelebilecek değişiklik analiz edilmiştir. Eğer bir şirket atıl kapasiteye sahipse ve önerilen fiyat en azından ürünün değişken maliyetlerini ve satışa özel maliyetleri karşılıyorsa kısa dönemler için boş kapasitenin kullanılmasında sipariş teklifi kabul edilebilir. Sağlıklı karar verebilme birim maliyeti değişken maliyet yöntemine göre hesaplamayı gerektirmektedir. US bağlı kuruluğu 10.000 adet olan siparişin faaliyet karına etkisini, siparişin kabul ve reddi şeklinde ayrı ayrı inceleyecektir.

	10.000 birim Siparişin reddi	10.000 birim siparişin kabulü	Fark
Satışlar (.000.000 TL)	7.656.260	7.906.260	250.000
Değişken Maliyetler (.000.000 TL)	4.512.630	4.557.756	45.126
Katkı Payı (.000.000 TL)	3.143.630	3.348.504	204.873
Sabit Maliyetler (.000.000 TL)	810.420	810.420	0
Faaliyet karı (.000.000 TL)	2.333.210	2.538.084	204.873

Görüldüğü üzere birim satış fiyatının altında olmasına rağmen siparişin kabulü US bağlı kuruluğunun faaliyet karına 204.873.000.000 TL katkı sağlamıştır. US bağlı kuruluğu siparişi kabul etmelidir.

## SONUÇ

Bağlı kuruluşun mali tablolarının finansal ve karlılık durumunu gerçeğe uygun şekilde göstermesi, ana şirketin verecekleri yönetim kararlarının etkinliğini arttıracaktır. Serbest döviz kuru sisteminin bir sonucu olarak döviz kurlarının geniş bir aralıkta dalgalanması, döviz kuru riski yaratarak gerçek finansal ve karlılık durumunun mali tablolara yansıtılmamasına neden olur. Bu durum çokuluslu şirketlerin bugünkü ve gelecekteki faaliyet sonuçları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur.

Çokuluslu şirketlerin yabancı para birimine dayalı faaliyetlerinin raporlama para birimine dönüştürülmesinde genel olarak iki sorun ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, yabancı para birimine dayalı işletme faaliyetlerinin dönüştürülmesinde hangi döviz kurunun kullanılması gerektiğinin belirlenmesidir. Diğeri ise, döviz kurları değiştiğinde ortaya çıkan kur farklarının nasıl muhasebeleştirileceğine karar verilmesidir. Bu iki soruna cevap bulmaya yönelik olarak; ülkemizde bu konuya SP Kurulu Seri XI no 21 ve Seri XI no 25 Tebliğleri ile uluslararası muhasebe standartları paralelinde çözüm getirilmiştir.

Tebliğlerde bağımsız yabancı şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde borçlanma, üretimde bulunma, harcama yapma anlamında bağımsız hareket etme kabiliyetine sahip oldukları ve döviz kurlarındaki değişikliklerin hem bu ortaklığın hem de ana ortaklığın gelecekte beklenen nakit akımları üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmadığı ifade edilmiş, bağımsız yabancı bağlı kuruluşların, mali tablolarının ana ortaklık tarafından konsolide mali tablolara dahil edilmesinde uyulacak ilkeler, parasal ve parasal olmayan varlıkların ve yükümlülüklerin bilanço gününde geçerli olan piyasa kurları üzerinden Türk Lirasına, gelir ve gider kalemlerinin ise işlem gününde geçerli olan kurlar üzerinden Türk lirasına çevrileceği şeklinde belirtilmiştir.

Çokuluslu şirketler uluslararası yönetim modelini oluştururken ülke dışı faaliyetlerin büyüklüğünü yatırımların karmaşıklığını ve hacmini göz önünde



bulundurulmalıdır. Bunun yanında; yöneticilerin yetki sorumluluklarının saptanması, ülke dışındaki yöneticilerin kar sorumluluklarının belirlenmesi, uluslararası yayılma stratejilerinin taktik ve planlarının yapılması, bu planları gerçekleştirecek yetenekli ve uluslararası alanda tecrübeli yöneticilerin atanması göz önünde bulundurulması gereken diğer faktörlerdir.

Çokuluslu şirketler organizasyonlarını belirlerken ana işletme merkezinin üst yönetiminden şubelerin yönetimine kadar planlı bir yaklaşımda bulunurlar. Yönetim kurulu ve genel müdürden aşağı basamaklara doğru yetki ve sorumluluklar saptanır. Organizasyonun işleminde ilk önce karar alma, sonra karar uygulama ve en sonunda faaliyetlerin denetimi yapılır.

Çokuluslu şirketler genelde fonksiyonel, mamul temeline dayanan veya coğrafik temele dayanan organizasyon yaklaşımlarından birini uygulamaktadırlar. Uygulanan organizasyon modelinin belirlenmesinde mamul grubunun özellikleri, mamul çeşidinin sayısı ya da faaliyet gösterilen ülkelerin çokluğu etkili olmaktadır. Birbirini tamamlayan mallar üreten çokuluslu şirketlerin organizasyonu fonksiyonel organizasyon yaklaşımına göre olurken, mamul çeşidi çok olan çokuluslu şirketlerin organizasyonu mamul temeline dayanan organizasyon şeklinde olacaktır. Faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı artan çokuluslu şirketler ise coğrafik temele dayanan organizasyon modelini tercih edeceklerdir.

Öte yandan çokuluslu bir şirket organizasyon yapısını oluştururken organizasyon yapısının fonksiyonel , mamul temeline yada coğrafik temele uygun olup olmamasına karar veremeyebilir. Şirketin organizasyon yapılarından her ikisi içinde uygun olması veya her ikisinin de bir arada olması gereken bir organizasyon yapısının oluşması için şirketin baskı altında kalması durumunda çokuluslu şirket matriks yapıyı seçecektir. Bunun yanı sıra ürün hattının global stratejiyi talep etmesi durumunda diğer ürünlerin bölgesel ya da ulusal ihtiyaçlara cevap vermeye gerek duyduğu durumlarda çokuluslu şirketler karma yapıları tercih edeceklerdir.

Çok uluslu şirketlerde kullanılan yönetim ve denetim teknikleri maliyet ve fiyat bilgilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Hangi sistem içinde maliyet bilgilerinin elde edildiği denetim açısından önem taşımaktadır. Ana şirket tarafından yabancıya bağlı kuruluşların faaliyet planlaması ve denetiminde, değişken maliyetleme sistemine göre alınan kararların ağırlıklı olarak kullanılması kısa vadeli taktik kararlar açısından faydalı olmaktadır. Özellikle üretilen mamul ve hizmetlerin maliyetleri, dağıtım anahtarlarıyla yüklenen doğruluğu şüpheli sabit giderlerin olumsuz etkilerinden arındırılmış olduğundan gerçeğe en yakın şekilde hesap edilmektedir. Değişken maliyet yönteminin bir uzantısı olan maliyet - hacim – kar analizleri sayesinde de verilmesi düşünülen ana şirket yönetim kararlarının sonuçlarını önceden görmek mümkün olmaktadır. Giderlerin işletme yönetimince kontrol edilebilir olanlarının pek çoğu değişkendir. Yöntem maliyet kontrolü yanında giderlerinde kontrolünü kolaylaştırmakta ve bu sayede verimliliğin artmasına da yardımcı olmaktadır.

Değişken maliyet yöntemi bağlı kuruluşun kar planlamasında da ana şirket yönetimine büyük yararlar sağlamakta; başa baş analizi ve değişken maliyet yöntemine göre düzenlenmiş gelir tabloları ile belli bir satış hacmindeki karı hesaplamak çok kolay olmaktadır.

Çokuluslu şirketler ile bağlı kuruluşlar arasında oluşan mal ve hizmet ithalatı ve ihracatında uygulanan transfer fiyatlamasının önemi kazanç maksimizasyonu ile ilgilidir. Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki çokuluslu işletmeler yatırımlarında transfer fiyatı, çokuluslu işletmelerin ödeyeceği vergi miktarlarını en aza indirmek, ulusal yönetim mekanizmaları ve kamu oyunda tepki yaratmadan kazançların merkeze aktarılmasını sağlamak ve kazanç transferi konusunda uygulanan yasal sınırlamaları aşma amacıyla başvurdukları yollardan biridir. Ancak bu uygulama gerek gelişmiş gerekse az gelişmiş ülkelerde giderek tepki yaratıcı bir gelişme göstermiş ve uygun yasal değişikliklerle bu durumun önlenilmesine çalışılmıştır.

OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development), genel olarak pazar ekonomisinin, çoğulcu demokrasinin ve insan haklarına

saygının paylaşımı için ülkeleri biraraya getiren bir örgüttür. OECD'nin genel amaçları çerçevesinde düzenlediği "Uluslararası Şirketler ve Vergi İdareleri için Transfer fiyatlandırması Rehberi", transfer fiyatlandırmasında uluslararası bir uyum sağlamaya ve bu alandaki sorunları çözmeye çalışmaktadır.

OECD sistemi, esas itibariyle bağlı kuruluşlar arasındaki transfer fiyatlandırmasının emsal bedel prensiplerine uygun olmasını önerir. Burada emsal bedelden kastedilen iki grup şirketi arasındaki transfer fiyatı, sanki iki bağımsız şirket arasında gerçekleşiyormuş gibi onların fiyatlarıyla aynı olmasıdır. Piyasa fiyatı prensibi, OECD Model Vergi Anlaşmasının 9. maddesinde yer almakta ve OECD üyesi olan ya da olmayan ülkeler arasındaki iki taraflı vergi anlaşmalarının çerçevesini oluşturmaktadır.

OECD Model Vergi Anlaşmasının 9. maddesinin 2. paragrafı çerçevesinde, bir ülkenin yetkili vergi otoritesi, beyan edilen karın gerçeği yansıtmadığını ve eğer emsal bedel kuralı uygulandığında karın daha farklı çıkacağını tespit ederse, bu durumu diğer ülkenin yetkili otoritesiyle paylaşma yükümlülüğü altındadır. Bu çerçevede her iki ülkenin yetkili organlarının sorunun çözümüne yönelik karşılıklı olarak uzlaşma ve işbirliği içinde olmaları beklenir.

OECD düzenlemeleri tüm bağlı kuruluş işlemlerinin emsal bedel ya da piyasa fiyatı prensipleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Türkiye' de piyasa fiyatı kuralına uymayan işlemler düzeltildiği gibi, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 15/3. maddesi uyarınca sermaye şirketlerince dağıtılan örtülü kazançlar, kurum kazancında gider olarak dikkate alınmaz. Bu anlamda KVK' da yer alan örtülü kazanç dağıtım maddesi ile, OECD düzenlemeleri birbirleriyle paralellik arz eder. Her iki düzenlemede bağlı kuruluş işlemlerinin benzer nitelikteki karşılaştırılabilir bağımsız üçüncü şahıs işlemlerinden farklı olmamasını, yani piyasa fiyatı çerçevesinde olmasını öngörmektedir.

## KAYNAKÇA

### 1 - KİTAPLAR

- Akat Ömer Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi  
Ekin Kitabevi ,2. Baskı,Bursa , 1998
- Akdoğan Nalan Maliyet Muhasebesi Uygulamaları,Gazi  
Kitabevi,Ankara,2000
- Akdoğan Nalan-Tenker Nejat Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri,  
Gazi Kitabevi, 7. Baskı
- Alpar Cem Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma,  
Turhan Kitabevi,3.Baskı, Ankara, 1980
- Backer Morton ve Jacobson Lyle E. Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi  
(Çev. Sadık Baklacioğlu) 2. Baskı, Bilimsel Yayınlar Demeği, Venüs  
Ofset, İstanbul, 1983
- Bursal Nasuhi ve Ercan Yücel Maliyet Muhasebesi,Der Yayınları,  
7.Basım,İstanbul,1999
- Büyükmirza Kamil Yönetim Muhasebesi,G.Ü Yayını, 2.Baskı,  
Ankara,1985
- Dinler Zeynel İktisada Giriş,Ekin Kitabevi ,3.Baskı,1997
- Divitçioğlu Sencer Mikro iktisat:Fiyat ve Refah Teorisine Giriş,  
İktisat Fakültesi Yayını,İstanbul,1962

- Dymseza William Multinational Business Strategy, Growthill Book, New York, 1972
- Erdoğan Taşkın İşletme Yönetiminde Matriks Örgüt yapısı ve Oluşumu, İstanbul,1997
- Erdoğan Taşkın Yönetim,Pazarlama ve Satış, Der yayınları, 3.Basım, İstanbul,1990
- Ertuna İbrahim Özer Maliyet Muhasebesi, 3.B, Araştırma Eğitim Ekin Yayınları, İstanbul, 1982,
- Gök Rafet Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, Ankara İ.T.İ.A, Yayın No: 1164
- Gücenme Ümit Uluslararası Muhasebede Teknik Sorunlar, Marmara Kitabevi,1.Baskı,1998
- Gürsoy Cudi Tuncer Yönetim Muhasebesi, İstanbul,1997
- Hatipoğlu Zeyyat-Gürsoy G. Tuncer Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, İ.T.Ü. Fakültesi Yayınevi, İstanbul, 1978
- Kaval Hasan Maliyetleme Sistemleri ve İşletmelerde Değerlemesi, Ankara, 1989
- Kızılot Şükrü Türk Vergi Hukukundaki Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye,Yaklaşım Yayınları, Ankara,2000
- Kotler Philip,Pazarlama Yönetimi (çev:Erdal Yaman) Bilimsel Yayınlar Derneği, Yayın No:3,1976

Maliye Hesap Uzmanları Demeği	Denetim İlke ve Esasları, Yıldız Ofset, 2. Basım
Mucuk İsmet	Pazarlama İlkeleri, Der Yayınları, 6. Basım, İstanbul, 1994
Özalp İnan	Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi, Kalite Matbaası, Ankara, 1976
Özalp İnan	Uluslararası İşletmecilik A.Ü.İ.B.F., Yayın No:103
Özalp İnan	Çokuluslu İşletmeler Uluslararası Yaklaşım Eskişehir, 2000
Özalp İnan	Yönetim ve Organizasyon, Cilt 1, Eskişehir, 1992
Peker Alpaslan	Modern Yönetim Muhasebesi, İstanbul, 1983
Pekiner Kamuran	İşletme Denetimi, İ.Ü.İ.F.E. Yayını, İstanbul, 1984
Phatak Arvind (Çeviren: Baransel, Somay)	Uluslararası Yönetim, İstanbul, Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, 1990
Sevgener A. Sait	Hacırüstemoğlu Rüstem, Yönetim Muhasebesi, 7. Baskı. İstanbul, 2000
Seyidoğlu Halil	Uluslararası İktisat, Güzem Yayınları, 6. Basım, İstanbul, 1988

- Şatıroğlu Kadir Çokuluslu Şirketler Sektörel ve Fonksiyonel Bir Evrim Yaklaşımı, Siyasi Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basım Evi, Ankara, 1984
- Uragun Mehmet Maliyet Muhasebesi, Mars Matbaası, Ankara, 1975
- Uzay Şaban Şirketlerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi, Bağımsız Dış Denetimin Karar Alma Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Çalışma, SPK yayınları, Ankara, 1999
- Üstün Rifat Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar, 2. B., Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1985
- Wortzel Heidi Vernon&Lawrence Global Stratejik Management, 1991
- Yalkın Yüksel Koç Sanayi İşletmelerinde Standart Maliyetler, 2. B. Sevinç Matbaası, Ankara, 1974
- Yükcü Süleyman Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 1999, İzmir

## 2 – MAKALELER

- Aktaş Mehmet "Uluslararası Transfer Fiyatlandırma ve Türk Vergi Sistemindeki Konumu", Yaklaşım, sayı:231, Kasım 2003

- Artar Ayhan "İşletmelerde Verimlilik Denetimi", Milli Prodüktive Merkezi Yayınları No:435,Ankara,1991
- Atılğan Turan "İşletmelerde Transfer Fiyatlaması Uygulamaları", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, 1990
- Aydın Rezan "Uluslararası Pazarlama Yönteminde Fiyatlandırma Türleri " , Pazarlama Enstitüsü, Pazarlama Dergisi , Sayı 1 ,Mart, 1982
- Baş Melih, "Teşebbüslerde Sorumluluk Merkezlerinin Performanslarının Ölçülmesi Açısından Transfer Fiyatlaması", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1987
- Bilginoğlu Fahir "Üretim Tiplerine Göre Birim Maliyetleme Sistemleri ve Kütle Üretimi" İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Sayı 27, (Şubat 1982)
- Bilginoğlu Fahir "İşletmelerde Maliyet Bilgilerinin Oluşması", Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, Sayı 7, (Şubat 1977-1)
- Kapusuzoğlu Tuncay "Çokuluslu İşletmeler ve Transfer Fiyatlaması" Vergi Dünyası, Sayı 215
- Kapuzsuzoğlu Tuncay "Transfer Fiyatlaması Nedir?", Vergi Dünyası, sayı 205, 1998



- Karalar Rıdvan "Fiyat Kararları ve Pazarlama Politikaları",  
A.E.İ.T.İ.A. yayını,1988
- Karalar Rıdvan "İşletmelerde Fiyatlama Kararları ve  
Türkiye'den Örnekler",E.İ.T.A. yayınları  
Eskişehir
- Karluk Rıdvan "Çokuluslu Şirketler Üzerinde Bir İnceleme",  
A.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları,Eskişehir,1992
- Kartal Ali "Küreselleşen Pazarlarda Karşılaşılan  
Yönetim Muhasebesi Problemleri",  
T.C.A.Ü.A.F.Dergisi ,C.1,S.1,Haziran,1994
- Kutay Nilgün "Çokuluslu Şirketlerde Transfer Fiyat  
Uygulaması", D.E.İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 1, 1996
- L.Mace Myles "The President and International Operations",  
A.Ü.İ.İ.B.F. yayınları,Eskişehir,1986
- Lach George "Çokuluslu işletmelerin uluslararası  
yöneticilerine uyguladıkları politikalar"  
A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi,Ocak 1984, Cilt: 2, Sayı: 1
- Lazol İbrahim "Merkezcil Olmayan İşletmelerde Transfer  
Fiyatlama Sorunu",U.Ü.İ.B. Dergisi,Cilt  
VI,Kasım 1985

- Özalp İnan "Etnosentrizm, Geosentrizm, Polisentrizm, Yeni Bir Modele Doğru ", A.Ü.İ.B.F Yayın No:37, Eskişehir, 1986
- Özalp İnan "Matriks Organizasyon Yapısı ", A.Ü.İ.B.F Dergisi, C.V.I, sayı 2, Kasım 1986
- Sayarı Mehmet "Enflasyonda Gerçek Satış Karının Saptanması", Ankara, İ.T.İ.A Yayın No.146
- Süremeli Fevzi "Sistem Yaklaşımı Açısından Finansal Bilgi Sistemi ve Maliyet Muhasebesi Alt Sistemi Uygulaması", E.İ.T.İ.A. Yayın No:98, Eskişehir, 1978
- Uslu Selçuk "İşletmelerin Bölümleri Arasındaki Alış ve Satışlar ve Transfer Fiyatlaması", A.İ.T.İ.A.D, 1972, C.IV
- Uslu Selçuk "Gider Kontrolüne Yardımcı Bir Araç Olarak Sorumluluk Muhasebesi" İ.T.İ.A Yayın no:188, Ankara, 1982
- Şireli Aykut F "Firmalarda Fiyatlandırma", İ.Ü.İ.F Pazarlama Enstitüsü Yayını no:11, Venüs Ofset, İstanbul, 1984
- Tatlıdil Rezzan "Uluslararası Pazarlarda Kazanç Maksimizasyonu Aracı Olarak Transfer Fiyat", D.E.Ü.B.F., Sayı 3, 1983

### 3 - TEZLER

Arsız İsmail

"Siparişe Bağlı Üretimde Bölüm Performans Değerlendirmesi ve Karar Alma Açısından İşletme içi Transfer Fiyatlandırma", Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1999

Azaltın Murat

"Otel Şirketlerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol" T.C.A.Ü.S.B.E Basılmamış Y.L.T, Eskişehir, 1998

Bilen Abdülkadir

"Karar Verme Araç Olarak Değişken Maliyet Sistemi", İ.Ü.S.B.E İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi, Malatya, 1997

Çelik Orhan

'Döviz Kuru Değişmelerinin Finansal Tablolara Etkileri ve Türkiye Uygulaması', Basılmamış Doktora Tezi, A.Ü.İ.İ.B.F., Ankara, 2001

Çıdamlı Murat

Çokuluslu şirketlerde Kur Riskine Karşı Korunma Yöntemleri', Basılmamış Y.L.T, D.E.Ü.İ.İ.B.F, İzmir, 1996

Çolak Ebru

Ticari Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve Bir Uygulama Örneği, T.C.A.Ü.S.B.E Basılmamış YLT, Eskişehir, 1997

Ergin Abdullah

'Değişik Maliyet Yöntemleri İçerisinde Sipariş Maliyet Yönteminin İşleyişi ve Uygulamadan Bir Örnek', G.Ü.S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Y.L.T., Ankara, 1987

Ergün Halil

"Fiyatlama Kararları ve Yönetim Açısından Önemi,U.Ü.S.B.E.,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Bursa,1995

Erol Fikret

"Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Yapılarına ve İşletme İçi İlişkilere Bir Bakış", İ.Ü.S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1991

Güven Zümrüt

"Çokuluslu İşletmelerde Yönetici Sağlama Politikaları", A.Ü.S.B.E,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir,1996

Hayrünnisa Özgöde

"Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Organizasyon Yapılarının İncelenmesi ve Yan Kuruluşlarda Başarı İçin Gerekli Organizasyon Yapılarının Araştırılması", A.Ü.S.B.E, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir, 1996

İldır Ali

"Uluslararası Muhasebede Vergilendirme Sorunları", U.Ü.S.B.E,Basılmamış Doktora Tezi,Bursa,1990

Kantaroğlu Emin

'Çokuluslu İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Politikaları' Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.S.B.E., İzmir, 1994

Naushabekov Ersain

"Çokuluslu İşletmelerde Uygulanan Organizasyon Yapıları ve Siemens San.ve

Tic. A.Ş. Örneği", D.E.Ü.S.B.E., Basılmamış  
Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002

Pazarçeviren Selim

Transfer Fiyatlama Sistemi ve Transfer  
Fiyatların Doğrusal Programlama Metodu ile  
Tesbiti, Basılmamış Doktora Tezi,  
İstanbul, 1987

Şarıgöl Ayşe

Bankalarda İç Denetim, T.C.A.Ü.S.B.E.  
Basılmamış YLT, Eskişehir, 2001

Yıldız Funda

"Çokuluslu İşletmelerde Transfer  
Fiyatlandırmasında Matematiksel Yaklaşım",  
A.Ü.S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,  
Eskişehir, 1996