**Uluslararası Faaliyetleri Hedefleyen İşletmelerde Mali Süreçler**

Dünya her geçen gün tek bir köy halini alıyor. En batısında ortaya çıkan bir gelişme an itibariyle en doğusunda duyuluyor, en doğusunda üretim hattından çıkan bir ürün günler içinde en batıya ulaşıyor, insanlar zaman ve mekan sınırı olmaksızın karşılıklı görüşüyor. İnsanların birbirine her geçen gün daha da yaklaştığı böyle bir dünyada işletmeler de insanlara, pazarlara ve üretime yakın olmaya çalışıyor. Daha çok küreselleşiyorlar, daha çok dijitalleşiyorlar ve daha çok dünyaya yayılıyorlar. Pazarlar, temsilcilikler, şubeler, şirketler, ortaklıklar küreselleşmek isteyen şirketlerin olmazsa olmazları... Buraya kadar olanı artık hepimiz biliyoruz. Peki yayılmacı politika güden bu şirketler tek bir merkezden mali yapılarını kontrol edebilmek için neler yapmalılar? Şirketlerin faaliyet yapılarına göre mali ölçüm ve raporlamaları farklılık gösterecektir, yazımızın konusu bu detayda değil... Yurtdışı açılımı yapmak isteyen şirketler için temel mali süreçleri nelerdir, bunlara değineceğiz.

Bir şirketin karlılığını ve mali yapısını (nakit akışını da sayalım) ölçmeden o şirketten uzun vadeli faaliyet beklenmesi hatta ve hatta konu şirketin küresel çapta büyümesi düşünülemez. Bu sebeple, uluslararası şirketlerin mali göstergelerinin yönetim merkezi (HQ) tarafından doğru, sağlıklı ve hızlı gözlenebiliyor olunması kritiktir. Yurtdışında temsilcilik, şube ya da iştirak/bağlı şirket kurmak isteyen bir işletmenin ilk olarak yapması gereken iyi bir pazar/maliyet araştırması yapması ve projesinin mali fizibilitesini ortaya çıkarmasıdır. Giriş stratejisi oluşturulmalı, gerçek zamanlı tüm detaylara inilmeden uzun vadeli beş yıllık, hatta on yıllık iş planları hazırlanmalıdır. Hedeflenen ülkenin regülasyonları, mevzuat ve yazılı/yazılı olmayan prosedürleri dikkate alınmalıdır. Bu planlar başucu referans kitabı olarak tutulmalıdır. Mali hedeflerden sapma olursa şirketin tekrar istikamete girebilmesi ya da en azından yeni bir hedef belirlemek için “bu kitap” pusula olacaktır.

Hedeflenen ülkede şube/temsilcilik/şirket (bundan sonra kısaca “birim”) için kuruluş mevzuatı (varsa patent ve isim hakkı konuları) önceden bilinmelidir. Halen günümüzde de geçerliliği olan Roma Hukuku’ndaki “kanunları bilmemek mazeret sayılmaz” düsturunu unutmayalım. Bunun için yurt içindeki uzman kişi ve firmalardan danışmanlık alınabileceği gibi; hedef ülkede bulunan mali, hukuk ve gümrük müşavirliği yapan kişilerden ve firmalardan da yardım alınabilir. Fakat burada atlanmaması gereken husus, danışılacak kişilerin iki ülkeyi de bilmeleri işleri çok kolaylaştıracaktır. Eğer yurtiçinde ve yurtdışında danışılan mali ekipler farklı ise bu ekipler birbiri ile sıkı iletişimde olmalıdır. Yurtdışındaki birimin, ana şirket ile organik bağı nasıl olacağı planlanmalıdır. Yurtdışındaki şirket yerli şirketin iştiraki olabileceği gibi, tersi bir kurgu da olabilir. Fakat bu ters yapı için daha fazla prosedür ile uğraşılması gerekeceği göz ardı edilmemelidir. En basitinden ortakların şahsi olarak yurtdışında çalışma/oturum izinleri gerekebilir. Her halükarda mali mevzuat ve vergi konuları dikkate alınmalıdır. Bu konuların hepsi şirketin mali yapısının kurulması için ön şartlardır.

Yurtdışında vergi beyanları ve resmi işler için bir mali müşavir ile anlaşılmalıdır. Düzenli rapor istenmelidir. Mali raporlama para birimi belirlenmelidir ki yurtdışı birimi ile yerel şirketin raporları konsolide edilebilsin. Yani, farklı para biriminde raporlanan yerel şirketin ve yurtdışı biriminin mali tabloları, tüm varlıkların ve yükümlülüklerin görülebildiği toplu tek bir rapor haline getirilebilsin (bilanço, gelir tablosu, nakit akışı, özkaynak değişimi). Yurtdışı biriminin raporlama standartları yerel düzen standartlarından (Türkiye için VUK ya da TMS) farklılık gösterecektir. Sonuçta, bir şirketin durum tespiti ve performans ölçümü evrensel olarak benzerdir. Yurtdışındaki birimde üretilecek mali raporlar yerel standartlara -ya da daha evrensel bir standart olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (IFRS)- dönüştürülmelidir. Şirketin mali hafızasının oluşması ve gelecekte doğru mali ölçümler yapmak adına finansal standartlar sürekli değiştirilmemeli, mali raporlama şablonları en başta oturtulmalıdır. İhtiyacı karşılaması ve ileride eksik kalmaması adına mali rapor şablonları en başta titizlik ile tasarlanmalıdır. Yurtdışından gelen raporlar excel vb. üzerinden aktarılıyorsa, yerel mali uzmanlar bunları kendi raporlarına doğru bir biçimde çevirmelidir. Eğer yerel şirketin bir muhasebe programı (ya da ERP) varsa yurtdışı birimine de aynısı kurulabilir ve doğrudan mali raporlama bütünleştirmesi (entegrasyonu) sağlanmış olur.

Son olarak, her yıl bütçenin titizlik ile oluşturulması, sene içinde gerçekleşen veriler ve uzun vadeli planlar ile kontrolünün yapılması, hedeflerle yönetim için önem arz etmektedir. Tabi burada saymaya fırsat bulamadığımız yapılması gerekli birçok detaylı işler de var. Eğer şirketler yurtdışında yeni bir birim açmayı planlıyorsa dikkatli ve planlı hareket etmelidir. İstemeyiz ama, aksi durumda para ve itibar kayıpları yaşanabilir. Bilmediğin denizlere pusulasız çıkarsan önündeki adayı büyük ihtimalle pas geçersin, pusulan olursa kıtayı keşfedersin.

Dr. Öğretim Üyesi Orhan Özaydın

11.Ağustos.2020