



SERBEST BÖLGELERDE İSTİHDAM DESTEĞİ KAPSAMINDA İHRAÇ KAYITLI SATIŞIN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÜNSPED Gümrük Müşavirliği

ARIF ŞAHİN YALÇI

SERKAN KARACA



Serbest Bölgelere Yapılan Teslimlerde KDV İstisna Uygulamaları

TAXIA - BURAK ŞAHİN



Büyük Tesislerde Ulaştırma ve Filo Yönetimi

Prof. Dr. Murat ERDAL

Türk İhracatçısının Dostu Türk Eximbank'ın Kredileri

Reşat BAĞCIOĞLU

Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynağı Sağlama Stratejileri

Dr. Gözde MERT

Sürdürülebilir
Satınalma

Dilek AŞAN

Döngüsel Ekonomilerde
Eko-Girişimciliğin Rolü

Dr. Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

Yeşil Dönüşüm Yolculuğu
& Sürdürülebilir Finans

Gül SALDIRANER

BU SAYIDA

OCAK 2022 YIL:10 SAYI:109

| | |
|---|--------------|
| Serbest Bölgeler de İstihdam Desteği Kapsamında İhraç Kayıtlı Satışın Değerlendirilmesi | |
| Arif Şahin YALÇI, Serkan KARACA | 11-16 |
| Belirsizlik ve Risk Ortamında Pazarlık, Tehditler ve Etik | |
| Prof. Dr. Murat ERDAL | 17-18 |
| Kahramansız Hikayeler: Bir İkidem Büyük Müdür ? | |
| Dr. İrfan AKYÜZ | 19 |
| Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynağı Sağlama Stratejileri | |
| Dr. Gözde MERT | 21-23 |
| Kamu İhalelerine Fiyat Farkı Geliyor | |
| Mehmet ATASEVER | 25 |
| Dış Ticaretteki Riskler - XXXIV | |
| Reşat BAĞCIOĞLU | 27-37 |
| Birden çok İşyerinde Kısmi Süreli Olarak Çalışan İşçinin Asgari Ücreti Nasıl Hesaplanır ? | |
| Lütfi İNCİROĞLU | 38 |
| İşletmelerde Sanal Mesafe | |
| Dr. Mehmet KAPLAN | 39 |
| Serbest Bölgelere Yapılan Teslimlerde KDV İstisna Uygulamaları | |
| Burak ŞAHİN | 41-47 |
| Müstahsil Makbuzu | |
| M. Vefa TOROSLU | 44-47 |
| 2022' de Beklenen Kalite Anlayışım... | |
| Mehmet Uğur ÖZDENİZ | 49-50 |
| Değişen Paradigmada Liderlik için Öneriler | |
| Utkan ULUÇAY | 52 |
| Döngüsel Ekonomilerde Eko-Girişimciliğin Rolü | |
| Dr. Gökçe AKDEMİR ÖMÜR | 55 |
| Sürdürülebilir Satınalma | |
| Dilek AŞAN | 56 |
| Yeşil Dönüşüm Yolculuğu & Sürdürülebilir Finans | |
| Gül SALDIRANER | 58-60 |

İMTİYAZ SAHİBİ
TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
ADINA
MURAT ERDAL

EDİTÖR
PROF. DR. MURAT ERDAL
murat.erdal@buyernetwork.net

KURUMSAL İLETİŞİM
ARŞ. GÖR. ADİL ÜNAL
adil.unal@buyernetwork.net

DİZGİ VE TASARIM
FİLİZ ÜNAL
filiz.unal@satinalmadergisi.com

REKLAM VE SPONSORLUK
reklam@satinalmadergisi.com
0 (212) 509 56 56

DANIŞMA KURULU
PROF. DR. EMRAH CENGİZ
PROF. DR. MAHMUT TEKİN
MURAT AKSOY
MEHMET ATASEVER
SEYHAN GENÇAĞ
REŞAT BAĞCIOĞLU
LÜTFİ İNCİROĞLU
DR. GÖZDE MERT

ABONELİK
abone@satinalmadergisi.com
www.satinalmadergisi.com/abonelik

YÖNETİM YERİ
TinoVA Bilişim Teknolojileri A.Ş.
İstanbul Teknokent No:37/1 B Blok
No: 105 34320 Avcılar / İstanbul
Tel (0212) 509 56 56
Tel (0546) 740 10 10
Web www.satinalmadergisi.com

YAYIN TÜRÜ: Yaygın, Süreli, Aylık

DİJİTAL DERGİ ABONELİĞİ
Dijital abonelik talepleriniz için abone@satinalmadergisi.com adresine e-posta gönderebilirsiniz.

Online Üyelik: <https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/>

Satınalma Dergisi T.C. yasalarına uygun olarak yayınlanmaktadır. Yayınlanan ilanların ve makalelerin sorumluluğu ilan ve makale sahiplerine aittir. Satınalma Dergisi basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.



Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
Nişantaşı Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı
& Gözde Araştırma Şirketi Kurucusu
gozde.mert@nisantasi.edu.tr
mertgozde@yahoo.com

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞI SAĞLAMA STRATEJİLERİ

“İnsan, her şeyin ölçüsüdür.”

Protagoras

İnsan kaynakları yönetiminin globalleşmesi, mevcut insan kaynakları bilgisinin yerelden, yabancı ülkelere doğru genişlemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç iki yönde gelişmektedir. İlki; yabancı ülke gerçeklerine göre, insan kaynağı uygulamalarının evrensel düzeyde olmasını sağlamaktır. İkinci olarak; uluslararası işletmelerde insan kaynağı konusu üzerine odaklanan, özel bir alanın ortaya çıkmasıdır. İşletmelerin global boyuta ulaşmaları, insan kaynaklarının yönetiminin, evrensel düzeydeki bilgiler ile değişimini gerekli kılmıştır. Kurumsal yapıda ortaya çıkan değişimler, mevcut yapı içindeki insanların yönetiminde farklılıkların beraberinde getirmektedir.



Şirketlerin farklı bölgelere yayılmalarıyla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının yetersiz duruma gelmesi, bu alanın genişlemesinin temel nedeni olmuştur. Çok uluslu kurumların farklı kültürlerden iş gücünü barındırması ve farklı özelliklere sahip bölgelerde faaliyetlerini yürütmelerinden dolayı, global bakış açısıyla bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulmaları bir gereklilik olmuştur.

Uluslararası şirketlerde insan kaynakları yönetiminde, planlama ve kontrol önemlidir. Uluslararası kurumlarda, insan kaynakları yönetimi için aşağıdaki hususlar önemlidir:

- Performansın ölçülebilmesi için standartların belirlenmiş olması,
- Bireysel ya da kurumsal performansı izlemek için teknik ve yöntemlerin geliştirilmiş olması,
- Gerçekleşen performansla, planlanan performansın kıyaslanması,
- Planlanandan performanstan sapmaları ortadan kaldırmak için düzeltici önlemlerin alınması,
- Şirketin ilerlemesi ve gelişmesi için eğitimlerin düzenlenmesi,
- Yavru firmalarda görev alacak yöneticilerin, yönetim geliştirme programlarına alınması
- Liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ve yönetim bilgilerinin artırılması
- Karar alma, problem çözme, zamanı etkin kullanma ve yeteneklerinin artırılması

Uluslararası firmalarda insan kaynakları yönetimi, birkaç farklı iş gören türünü dikkate almak zorundadır. Bunlar;

- Yurt dışında görev yapanlar, çalıştıkları ülkeden başka yerden giden insanlardır. Ana ülkeden gelerek yurt dışında görev yapanlara ana-ülke vatandaşı,
- Yerel çalışanlar, birimin bulunduğu ev sahibi ülkeden gelirler. Bu tür çalışanlar ev sahibi-ülke vatandaşları olarak adlandırılır.
- Ana ve ev sahibi ülke dışında başka ülkeden gelenlere, üçüncü-ülke vatandaşları olarak belirtilir.

Genellikle, ana ve üçüncü ülke vatandaşları daha çok yönetsel ve profesyonel kadrolara getirilmektedir.

Etnik Merkezli Strateji (Etnosentrizm)



Bu stratejide, yabancı ülkedeki şubeler, az otonomiye sahiptir, kararlar genellikle merkezidir ve karar alma işlemleri, genel müdürlük tarafından verilir. Hiyerarşinin alt kademelerindeki iş görevleri, yerel kişiler olmasına karşın, anahtar görev yapanlar, genel müdürlüğün olduğu ülkeden, seçilerek gönderilir. Bu stratejiyi **Toyota** uygulamaktadır.

Uluslararası şirketlerde yönetici olarak ana ülke vatandaşlarının atanmasının nedenleri şunlardır:

- Ana ülke kaynaklı yöneticiler, yavru şirketlerin basına getirildiğinde, bu şirketlerin denetimi, daha sağlıklı yapılmaktadır.
- Bu kişiler; firmada görev yaptığında, ana şirket misyon, politika vb. doğrultusunda yönetim yapacaklardır.
- Ana ülke kaynaklı yöneticiler, yeni ülke görmek, farklı kültür tanımak isteyen genç ve hırslı kişilerdir. Bu genç yöneticilerin aile sorumlulukları fazla olmadığından; daha hareketli olurlar. Genç yöneticilerin hareketli olması, yavru şirketin başansı için önemlidir. Çok uluslu firmalar bu tür yöneticileri seçerler.

Etnosentrizm politikalarının uluslararası işletmelere yararları aşağıdadır:

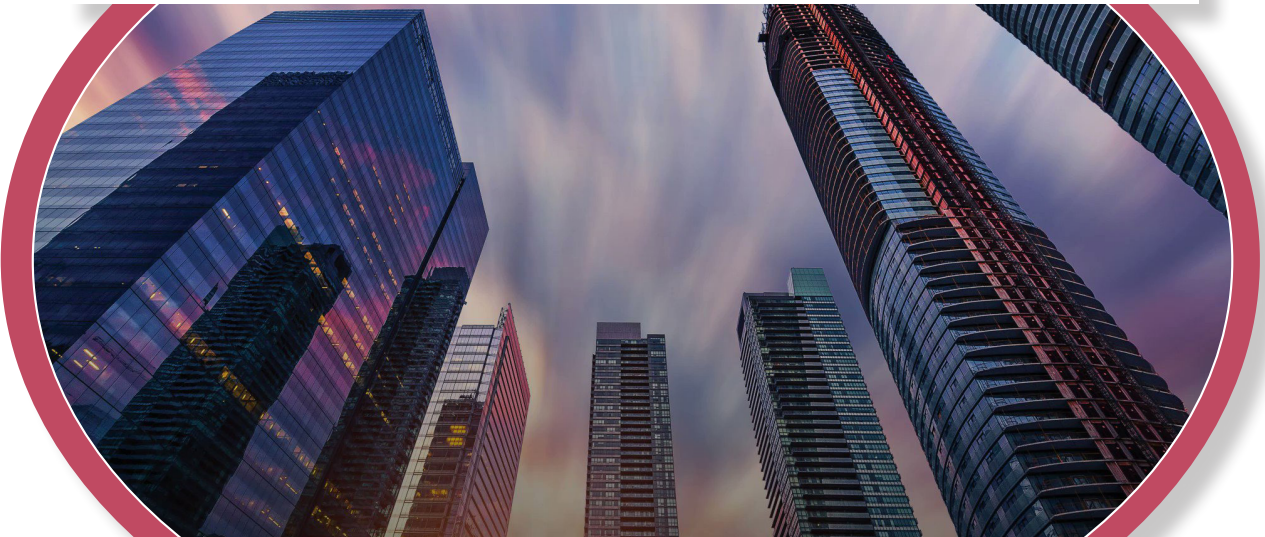
- Merkezin amaç, politika ve uygulamalarına yakınlık,
- Yeterli teknik ve yönetsel bilgi,
- Ana merkez personeliyle iletişim,
- Bağlı kuruluş faaliyetleri üzerinde, kolay kontrol ve koordinasyondur.

Etnosentrizm politikaların uluslararası işletmeler için zararları aşağıda belirtilmektedir:

- Yabancı dile, sosyoekonomik, politik ve yasal ortama uyum güçlüğü,
- Ülke dışına yollanan yöneticilerin seçimi, eğitimi, kendisinin ve ailesinin geçimlerinin sağlanmasının yüksek maliyeti,
- Bağlı kuruluş yönetiminde, yerel yöneticilerin olması konusunda hükümetin baskısı,
- Yönetici ve ailesinin çevreye uyum problemi, özellikle çalışmayan yönetici eşlerinin sorunları.

Çok Merkezli Strateji (Polisentrizm)

Uluslararası işletmelerin, ev sahibi ülke uyruklu (yerel) yönetici görevlendirmesi polisentrizmdir. Her bir kuruluş yerel olarak yönetilmektedir ve genel merkez yöneticileri, yeterli yerel bilgiye sahip edilmez. Yavru işletme (yan kuruluş) yerel insan kaynakları yönetimi geliştirmektedir. Örnek olarak, bir Alman işletmesinin Türkiye'deki firmasında Türk yönetici görevlendirmesi olabilir. Çok uluslu işletmeler, orta ve alt düzey pozisyonlarda ev sahibi ülke vatandaşları tercih etmektedirler. En üst yönetim kadroları, ana ülkeye mensup bireylere ayrılar. Genel merkezin yönetimi, daha çok mali konular üzerindedir.



Polisentrizmin, uluslararası işletmelere sağladığı faydaları aşağıdadır:

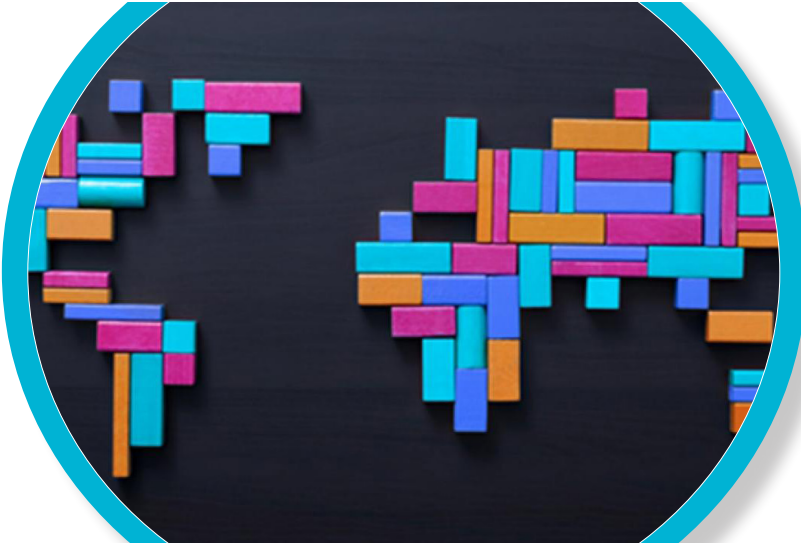
- Kültür, dil, politik, sosyo-ekonomik, yasal çevreye ve ülkedeki işletmecilik uygulamalarına uyum,
- Ev sahibi ülkenin isteklerine etkili yanıtlar vermek,
- Yöneticilerin işletmeye düşük maliyetli olması,
- Yerel yöneticilere ilerleme olanağının sağlanması ile bağlılığın ve motivasyonun artışı.

Polisentrizmin uluslararası işletmeler için zararları aşağıda belirtilmektedir:

- Bağlı kuruluşun faaliyetlerinde etkili bir kontrolün olmayışı,
- Ana merkez ile etkili iletişim kurulamaması.

Yeryüzü Merkezli Strateji (Geosentrizm)

Uluslararası bir firmanın yöneticilerini, köken ülke ve ev sahibi ülke dışında, üçüncü bir ülkeden sağlaması geosentrizmdir. Örnek olarak; bir ABD işletmesinin, Almanya'daki firmasında İngiliz yöneticinin çalışması verilebilir.



Bir işletme geosentrizm stratejisini uygularsa, iş birimlerini entegre edilmesi için çaba sarf eder. Bu kurumlarda, genel müdürlük ve şubeler arasında, etkili bir koordinasyon sağlar. Bu stratejide işletmeler, global iş gücüne sahip olduklarını bilirler.

Anahtar pozisyonların, hangi milletten oldukları önemsenmeden, en vasıflı çalışanlar atanır. Anahtar pozisyonlar, daha çok yerel veya üçüncü ülke vatandaşlarıncı üstlenilir.

Geosentrizm politikaların uluslararası işletmelere sağladığı faydalar:

- Yeterli uzmanlığa sahip yöneticinin olması,
- İşle en uygun personelin sağlanması,
- Daha düşük maliyetinin olmasıdır.

Geosentrizmin politikaların uluslararası işletmeler için zararları:

- Ev sahibi ülke hükümetleri; üçüncü ülke kökenli yöneticisi yerine kendi yöneticilerinin olmasını ister,
- Üçüncü ülke kökenli yöneticiler, yerel yöneticilerin, kurum kariyerine ve yükselmesine engeldir.

Bölge Merkezli Strateji (Regiosentrizm)

Bu strateji, geosentrizm stratejisinin daha küçük ölçekli bir hâli olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejiye göre, Avrupa şubeleri bir Avrupalı tarafından, Asya şubeleri bir Asyalı tarafından yönetilmelidir. Bu stratejide; genel müdürlük ve şubeler arasında, sınırlı bir hareket vardır. Bu stratejide, yüksek yetkisi olan, bölge genel müdürlükleri mevcuttur. Bölge genel müdürlükleri, bölge şubeler ile iş birliği hâlinde ve bağımsız olarak çalışırlar. Bazı kurumlar, bölge merkezli stratejiyi, yeryüzü merkezli stratejiye geçmenin, ilk aşaması olarak kullanmaktadır. Bu stratejide işe alım, eğitim ve ücretlendirme stratejileri, bölgesel standartlara göre düzenlenir.

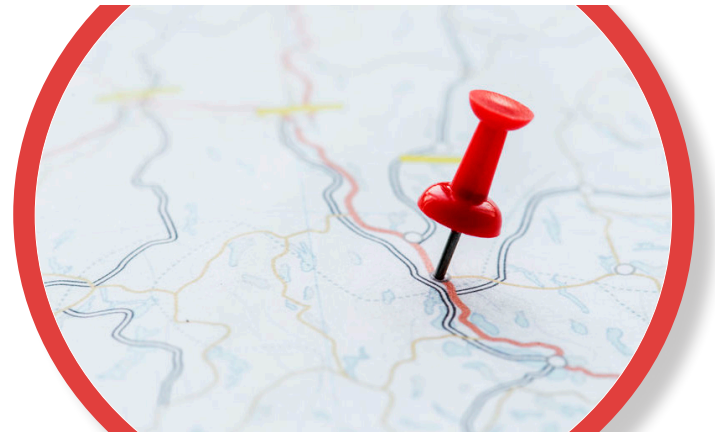
Regiosentrist politikaların, uluslararası işletmelere faydaları:

- Bölge hakkında fazla bilgi sahibi olunur.
- Kültür, dil, din yakınlığı sağlanır.

Regiosentrist politikaların uluslararası işletmelere zararları:

- Bölgedeki ülkeler arasında geçimsizlik bulunması durumu,
- Ülkenin, bölgeden seçilen yönetici yerine, yerel yönetici kullanılması konusundaki baskılarıdır.

Ülkelere göre değişen kültürel farklar bir kurumun şubeleri arasında farklı yönetim uygulamalarının ortaya konulmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları politikalarını kültür önemli ölçüde etkiler. Farklı kültürlerdeki insanların iş yapma şekilleri ve beklentileri farklı olmaktadır. Yönetim teorileri, içerik ve prensipleri; uygulanan ülke ve topluluğa göre değişir. İnsan kaynakları yönetimi, ülkenin çeşitlilik göstermektedir.



Detaylı bilgiler için aşağıdaki kitabı okuyabilirsiniz.

Mert, G. (2019). **Uluslararası İşletmecilik Teori, Kavram ve Örnek Olaylar**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.