

Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır

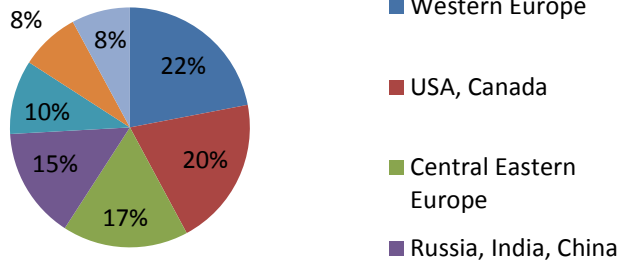
Anket Sonuçları: Yabancı Ülke Yöneticileri

1. Farklı ülkeden gelen CEO / Ülke Yöneticiniz nereden geliyor?

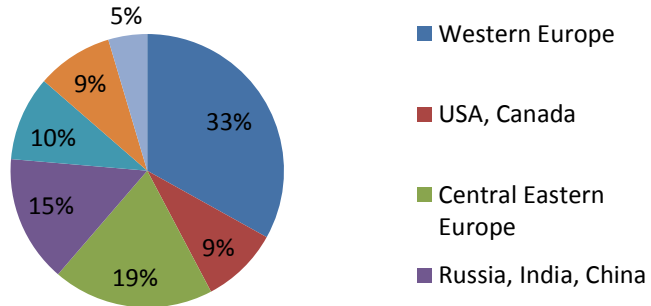
Yabancı ülke yöneticilerinin %42'si Batı Avrupa veya Birleşik Devletlerden, %58'i ise gelişmekte olan pazarlardan gelmektedir. Yabancı ülke yöneticilerini genel merkezin bulunduğu ülkeden görevlendirmeye yönelik bir eğilim vardır.

Gelinen Ülke	ABD Şirketleri	Batı Avrupa Ülkeleri
Batı Avrupa	%22	%33
ABD, Kanada	%20	%9
Orta/Doğu Avrupa	%17	%19
Rusya, Hindistan, Çin	%15	%15
Orta Doğu ve Afrika	%10	%10
Asya ve Avustralya	%8	%9
Latin Amerika	%8	%5

ABD Şirketleri



Batı Avrupa Şirketleri



Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır

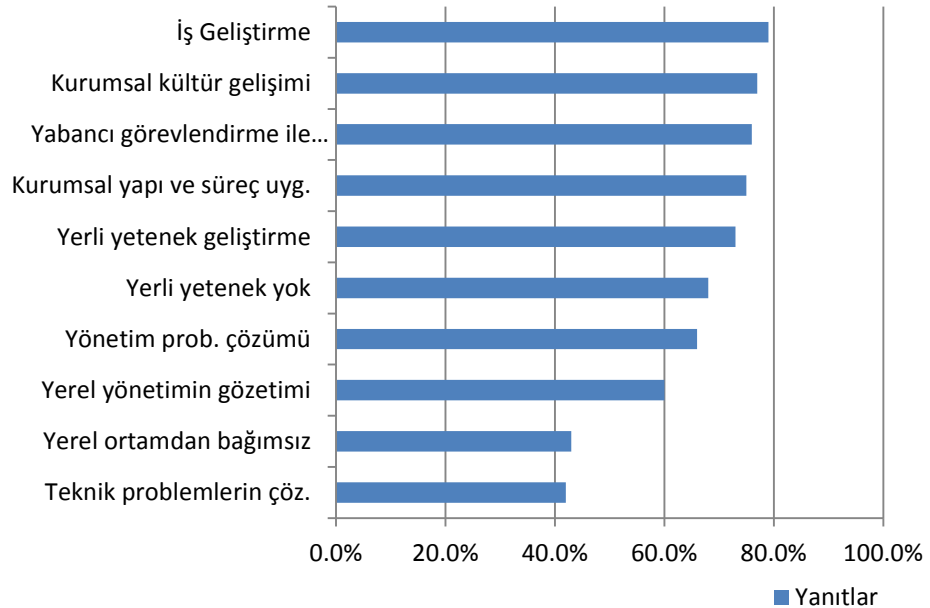
2. Neden farklı bir ülkeden gelen CEO / Ülke Yöneticisi görevlendiriyorsunuz?

Şirketler yabancı ülke yöneticilerini 3 temel nedenle görevlendirmektedir:

- Ev sahibi ülkedeki iş gereksinimleri: Buradaki temel hedef işlerin büyütülmesi ve yerli yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olunmasıdır.
- Yerel organizasyonda kurumsal kültür, yapı ve süreçlerin uygulanması.
- Farklı ülkeden gelen yöneticinin yönetim becerilerinin geliştirilmesi: Çoğu şirkette, başarılı bir uluslararası görevlendirme kurum içerisinde gelecekteki kariyer gelişimi için bir ön gereksinimdir ve liderlik stratejisinin önemli bir parçasıdır.

Neden farklı bir ülkeden gelen Ülke Yöneticisi görevlendiriyorsunuz?	Yanıtlar
İş geliştirme	%79,00
Kurumsal kültürün geliştirilmesi	%77,00
Yabancı kişilerin görevlendirilmesi ile yönetim becerilerinin geliştirilmesi	%76,00
Kurumsal yapı ve süreçlerinin uygulanması	%75,00
Yerli yeteneklerin geliştirilmesi	%73,00
Yerli yetenek yok	%68,00
Yönetim problemlerinin çözülmesi	%66,00
Yerel yönetimin gözetimi	%60,00
Yerel (siyasi) ortamdan bağımsız olması	%43,00
Teknik problemlerin çözülmesi	%42,00

Neden farklı bir ülkeden gelen Ülke Yöneticisi görevlendiriyorsunuz?

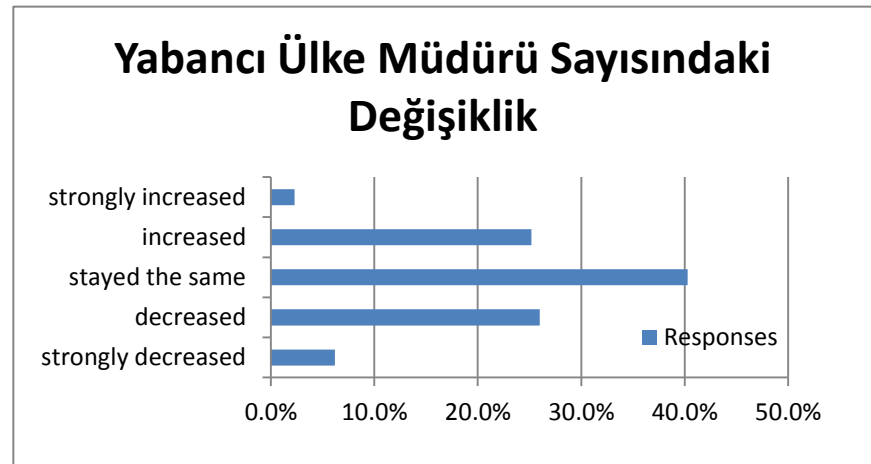


Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır

3. Son 5 yılda (2007-2012) şirketinizde farklı bir ülkeden gelen CEO/ Ülke Yöneticisi sayısı nasıl değişti?

Yabancı ülke müdürü sayısı genellikle aynı düzeyde kaldı.

Son 5 yılda şirketinizde farklı bir ülkeden gelen Ülke Müdürü sayısı nasıl değişti?	Yanıtlar
epey arttı	%2,30
arttı	%25,20
aynı düzeyde kaldı	%40,30
azaldı	%26,00
epey azaldı	%6,20



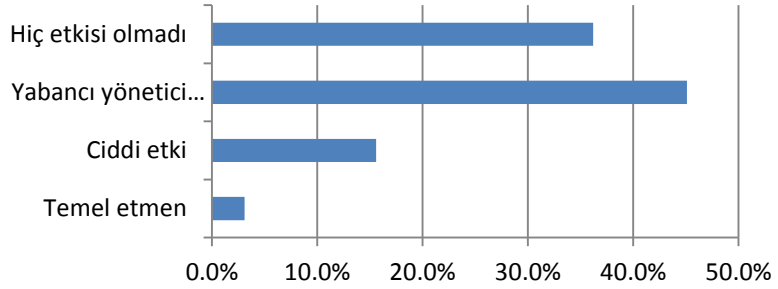
4. Son 5 yıl içerisinde ekonomik kriz farklı ülkeden gelen yönetici politikanızı etkiledi mi?

Katılımcıların %81'i ekonomik krizin farklı ülkeden gelen yönetici politikaları üzerinde etkisinin olmadığını veya sınırlı düzeyde etkisinin olduğunu belirtmiştir. Sadece %19'u krizin çok güçlü bir etkisi olduğu veya farklı ülkeden gelen yönetici politikasındaki temel etkileyici unsur olduğunu belirtmiştir.

Son 5 yıl içerisinde ekonomik kriz farklı ülkeden gelen yönetici politikanızı etkiledi mi?	Yanıtlar
Hiç etkisi olmadı	%36,20
Yabancı ülkeden gelen yönetici politikasında sınırlı düzeyde etkisi olmuştur	%45,10
Yabancı ülkeden gelen yönetici politikasında ciddi düzeyde etkisi olmuştur	%15,60
Yabancı ülkeden gelen yönetici politikasındaki temel etken budur	%3,10

Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır

Yabancı Ülkeden Gelen Yönetici Politikası Üzerinde Mali Krizin Etkileri



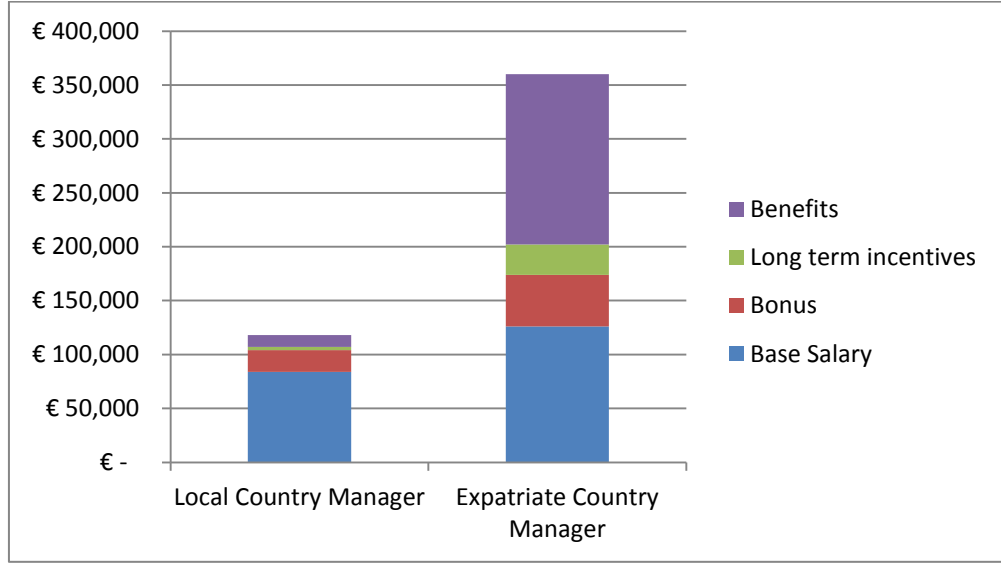
5. Yerli bir CEO/Ülke Yöneticisi (= %100) ile karşılaştırıldığında, maaş, ikramiye, şirket yan yardımları (şirket aracı, sigorta, vb.) ve ödenek (ev, okul taksitleri, vb.) dahil olmak üzere farklı bir ülkeden gelen CEO/Ülke Müdürünün ortalama toplam maliyeti nedir?

Farklı bir ülkeden gelen ülke müdürünün maaş paketi yerel bir müdür ile karşılaştırıldığında ortalama 3 kat daha yüksektir. Ülkeye ve farklı bir yerde yaşamının maliyetine bağlı olarak, yerel ve farklı bir ülkeden gelen yöneticilerin maaş paketleri arasında genellikle 2 ila 5 kat arasında fark vardır.

6. Yabancı Yönetici Maaş Paketleri

Maaş	Yerel Ülke Müdürü	Yabancı Ülke Müdürü
Esas Maaş	84.000 Euro	126.000 Euro
İkramiye	20.000 Euro	48.000 Euro
Uzun Vadeli Teşvik	3.000 Euro	28.000 Euro
Yan Yardımlar	11.000 Euro	158.000 Euro
Toplam	118.000 Euro	360.000 Euro

Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır



7. Yabancı CEO /Ülke Yöneticilerinin başarısından ne kadar memnunsunuz?

Genellikle, şirketler farklı ülkeden gelen yöneticilere yönelik programdan memnundur. Bu kişilerin deneyimleri, kurumsal yapı ve süreçlerin uygulanmasına yönelik hedeflere ulaşmak için en kolay yolun bu olduğunu göstermektedir. Dil ve kültür farklılıkları ile ilgili sınırlamalar dikkate alındığında, en büyük zorlukları insanlar ile ilgili sorunlarda yaşadıklarını belirtmişlerdir. Farklı ülkeden gelen yöneticiler çoğu durumda, uygulama ve icra için yerel çalışanlara bağlı olduklarından ancak lider ve kolaylaştırıcı olabilir. Bu nedenle, çoğu şirket başarının çoğunlukla yöneticilere ve az düzeyde de farklı ülkelerden müdür görevlendirme sistemine bağlı olduğunu belirtmiştir.

8. Şirketinizdeki farklı ülkeden gelen CEO/Ülke Yöneticileri arasından kaç tanesi harici olarak istihdam edilmiştir (% olarak)?

Çoğu şirket yabancı Ülke Müdürlerini kendi organizasyonlarından görevlendirir? Genel olarak, Ülke Müdürlerinin sadece %20'si harici olarak istihdam edilir. Şirketlerin %50'si, harici marketlerde Ülke Müdürlerini istihdam etmemektedir.

9. Yabancı bir CEO/Ülke Yöneticisinin görev süresi genellikle kaç yıldır?

Katılımcıların %78'i yabancı bir Ülke Müdürünün ortalama görev süresinin 3 ila 5 yıl arasında olduğunu belirtmiştir.

10. Farklı bir ülkeden gelen CEO/Ülke Yöneticilerini yerel yöneticilerle değiştirme politikanız var mıdır?

- Şirketlerin %15'i yabancı ülke yöneticilerini başka bir yabancı yönetici ile değiştirmektedir.

Pedersen & Partners
dünyanın önde gelen
uluslararası yönetici
araştırma
değerlendirme ve
yerleştirme firmasıdır

- Şirketlerin %50'si tam bir görev süresi sonrasında yerel bir yöneticiyi görevlendirmeyi tercih etmektedir.
- %35'inin yerel veya yabancı herhangi bir tercihi yoktur.

Farklı bir ülkeden gelen Ülke Müdürlerini yerel müdürlerle değiştirme politikanız var mıdır?	Yanıtlar
Evet. Yerel bir yönetici ile değiştirmek isteriz.	%45,3
Yerel veya yabancı herhangi bir tercihimiz yoktur.	%38,9
Hayır, başka bir yabancı ile değiştirmek isteriz.	%15,8

Yabancı Ülke Müdürlerinin Değiştirilmesi

