



Global Bordro Yönetimi: CFO'lar İçin Strateji Rehberi

Operasyon modelinden vendor seçimine, EOR kararından tek merkezden yönetime: çok ülkeli bordronuzu tek bir sorumlu ortak altında konsolide etme çerçevesi

Çok ülkeli bordroyu maliyet, uyum ve risk düzeyinde tek merkezden yöneten CFO'lar ve finansal operasyon liderleri için.

Bu Rehberde

Operasyon modelinden vendor seçimine, EOR kararından tek merkezden
yönetime: çok ülkeli bordronuzu tek bir sorumlu ortak altında konsolide etme
çerçevesi

NO	BÖLÜM	SAYFA
01	Neden Global Bordro Stratejisi Artık Ertelenemez?	4
02	Global Bordro Operasyon Modelleri: 4 Seçenek	8
03	EOR mu, Kendi Şirketini mi Kur? CFO'nun Karar Çerçevesi	11
04	Vendor Seçimi: Platform Oyunu mu, Sorumlu Delivery mi?	15
05	Global Bordroda 5 Kritik Risk ve Yönetim Stratejisi	19
06	Konsolidasyon Yol Haritası: Fazlı Geçiş	22
07	Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?	25
08	Datassist ile Global Bordro: Tek Merkezden Yönetim	27

Bu Rehberde Ne Öğreneceksiniz?

- Global bordro operasyon modellerini ve şirketinize hangisinin uyduğunu
- EOR mi kendi şirketinizi mi kurmalısınız: eşik hesaplama ve 3 yıllık toplam maliyet modeli
- Vendor seçiminde platform vaadini gerçek sorumluluktan ayıran 9 soruluk değerlendirme kartı
- Global bordroda 5 kritik risk ve her birinin yönetim stratejisi
- Dağınık vendor yapısından tek sorumlu ortağa geçişin fazlı yol haritası

01

Neden Global Bordro Stratejisi Artık Ertelenemez?

Çok ölkeli operasyon yürüten şirketlerin önemli bir kısmı hâlâ resmi bir global bordro stratejisine sahip değil. Bu boşluğun maliyeti artık bilançoda görünür hale geliyor.

1.1 Dağınıklığın Matematiği

Küresel işgücü yönetimi uzun süre İK'nın operasyonel bir sorunu olarak görüldü. Bugün ise CFO'nun bilanço, nakit akışı ve risk tablosuna doğrudan dokunan stratejik bir öncelik. İnsan gücünü sınır ötesine taşıdığınız anda bordro, sadece maaşların hesaplandığı bir süreç olmaktan çıkıyor. Uyum yükümlülükleri, döviz riski, veri gizliliği ve vendor bağımlılığı gibi birden fazla risk boyutunu aynı anda yönetmeniz gerekiyor.

Sorun genellikle tek bir stratejik kararla değil, birikimle başlıyor. Şirket birinci ülkeye açılır, oradaki muhasebeci bordroyu üstlenir. İkinci ülkede başka bir yerel sağlayıcı devreye girer. Üçüncü, dördüncü ülke derken elinizde her biri kendi takvimi, kendi veri formatı, kendi raporlama mantığıyla çalışan bir sağlayıcı yığını oluşuyor.

Deloitte'un global bordro araştırması, çok ülkeli operasyon yürüten şirketlerin ortalama dört bordro sağlayıcısıyla çalıştığını, bu sayının EMEA ve APAC operasyonlarında altı veya daha fazlaya çıktığını gösteriyor. Her yeni sağlayıcı aritmetik değil, çarpan etkisiyle karmaşıklık ekliyor. Koordine edilmesi gereken ilişki sayısı, uzlaştırılması gereken veri seti ve denetlenmesi gereken uyum noktası her ülkede katlanıyor.

Bunu somut düşünün. Dört ülkede dört ayrı sağlayıcıyla çalışan bir finans ekibi, her ay dört farklı takvimi takip etmek, dört farklı formatta gelen veriyi tek bir tabloda birleştirmek ve dört ayrı uyum bildirimini ayrı ayrı doğrulamak zorunda. Bir ülkede rakam tutmadığında, hatanın kaynağını bulmak için dört ayrı muhatapla ayrı ayrı yazışılıyor. Bu, çeyrek kapanışını günlerce uzatan ve her ay tekrarlayan görünmez bir efor. Altıncı ülke eklendiğinde bu yük iki katına değil, ilişki ve mutabakat sayısı arttığı için daha fazlasına çıkıyor.

SUNUM NOTU

Dağınık vendor yapısının asıl maliyeti fatura kalemlerinde değil, görünmeyen katmanda. Çeyrek kapanışının uzaması, manuel uzlaştırma eforu, geç fark edilen uyum hataları ve konsolide görünülük eksikliği toplam bordro harcamasının önemli bir bölümünü sessizce tüketiyor.

1.2 Reaktif Yönetimin Gizli Maliyetleri

Strateji yokluğunun en pahalı yanı, kararların proaktif değil reaktif alınması. Yeni bir ülkeye açılırken model seçimi yapılmıyor, oradaki ilk çözüm neyse o benimseniyor. Bir uyum cezası geldiğinde süreç sorgulanıyor, öncesinde değil. Bir denetim başladığında verinin nerede olduğu araştırılıyor, planlanmıyor.

Bu ortamda gerçek zamanlı veri alımına geçen ülkeler tabloyu daha da sertleştiriyor. Bordronun devlet sistemlerine anlık aktarıldığı bir düzende hata artık "sonradan düzeltilecek bir kayıt" değil, denetim tetikleyen bir sinyal. "Önce büyüyelim, bordroyu sonra toparlarız" yaklaşımı, tam da büyüme hızlandığında en kırılgan noktaya dönüşüyor.

⚠ DİKKAT

Gerçek zamanlı validasyona geçen ülkelerde bordro hatası "düzeltme" değil "denetim" başlatıyor. Bu ortamda reaktif model, cezanın ötesinde permit ve operasyon sürekliliği riskine de kapı açıyor.

1.3 CFO Perspektifinde Bordronun Dört Kırılma Noktası

Dağınık yapı dört noktada tekil başarısızlığa açık hale geliyor. Birincisi görünürlük: hangi ülkede ne kadar işveren maliyeti oluştuğunu aynı takvimde, aynı para biriminde göremiyorsunuz. İkincisi uyum: her ülkede farklı bir tarafın sorumlu olduğu bir yapıda, bir noktadaki hatanın hesabını verecek tek muhatap yok. Üçüncüsü süreklilik: tek bir yerel sağlayıcının kesintisi, o ülkedeki tüm bordroyu durduruyor. Dördüncüsü kontrol: veri sizin standardınızda değil, her sağlayıcının kendi formatında üretiliyor, bu da konsolidasyonu her ay elle yapılan bir işe çeviriyor.

Bu dört kırılma noktası soyut değil. Her biri, CFO'nun bilançosunda somut bir sonuca ve tekrarlayan bir maliyete dönüşür.

KIRILMA NOKTASI	BELİRTİ	CFO'YA MALİYETİ	ÇÖZÜM YÖNÜ
Görünürlük	Ülke maliyetini aynı takvimde göremezsin	Geç ve yanlış bütçe kararı	Konsolide dashboard, tek para birimi
Uyum sorumluluğu	Hatada tek muhatap yok	Ceza ve belirsiz hesap verebilirlik	Tek sorumlu ortak
Süreklilik	Bir sağlayıcı kesintisi bordroyu durdurur	Maaş gecikmesi, operasyon riski	Sözleşmesel hizmet standardı
Kontrol	Veri her sağlayıcının formatında	Her ay tekrarlayan elle konsolidasyon	Tek standart veri modeli

Bu dört başlığın ortak paydası tek bir yapısal sorun: sorumluluğun ve verinin dağınık olması. Rehberin geri kalanı, bu dağınıklığı önce anlamak sonra tek bir sorumlu ortak altında toplamak üzerine kurulu.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Global bordro artık İK operasyonu değil, CFO'nun bilanço ve risk önceliği
- 2 Dağınık vendor yapısının maliyeti faturada değil, görünmeyen uzlaştırma ve uyum katmanında
- 3 Gerçek zamanlı validasyon ortamında reaktif yönetim en pahalı stratejidir
- 4 Dağınıklık dört noktada kırılıyor: görünürlük, uyum sorumluluğu, süreklilik, kontrol

02

Global Bordro Operasyon Modelleri: 4 Seçenek

Global bordroyu nasıl yöneteceğinizin dört temel modeli var. Doğru model şirketinizin ülke sayısına, ülke başına çalışan yoğunluğuna ve büyüme hızına bağlı.

2.1 Dört Model ve Kırılma Noktaları

Merkeziyetsiz model: Her ülkede ayrı yerel sağlayıcı. Başlangıçta hızlı ve esnek, çünkü her ülke kendi çözümünü kuruyor. Ama üçüncü ülkeden itibaren koordinasyon yükü nedeniyle bozulmaya başlıyor. Farklı takvimler, farklı veri formatları ve tek bir konsolide görünümün yokluğu bu modeli ölçekte zorluyor.

Bölgesel model: Ülkeleri kümeler halinde yöneten bir yapı, örneğin bir MENA kümesi ve bir Avrupa kümesi. Merkeziyetsiz modelden daha derli toplu, ama kümeler arası standardizasyon hâlâ elle sağlanıyor.

Global agregatör: Tüm ülkeleri tek bir platform veya tek bir sorumlu ortak üzerinden yöneten model. En yüksek görünürlük ve en düşük koordinasyon yükü, ama doğru ortağın seçilmesine bağlı.

Hibrit model: Bazı ülkelerde EOR, bazılarında kendi entity yapısı. Aktif genişleme döneminin en dengeli seçeneği, çünkü olgun pazarlarda entity, yeni pazarlarda EOR kullanma esnekliği sağlıyor.

MODEL	MALİYET	UYUM KONTROLÜ	GÖRÜNÜRLÜK	ESNEKLİK	UYGUN OLDUĞU DURUM
Merkeziyetsiz	Düşük başlangıç, yüksek gizli	Zayıf	Düşük	Yüksek	1-2 ülke, düşük yoğunluk
Bölgesel	Orta	Orta	Orta	Orta	Coğrafi kümelenmiş operasyon
Global agregatör	Öngörülebilir	Güçlü	Yüksek	Orta	Çok ülkeli, konsolidasyon önceliği
Hibrit	Değişken	Güçlü	Yüksek	Yüksek	Aktif genişleme, karma olgunluk

2.2 Örnek Senaryo: 200 Kişilik Şirket, 6 Ülke

İstanbul merkezli, 200 çalışanlı bir teknoloji şirketi düşünün. Türkiye'de 140, Almanya'da 20, Hollanda'da 15, Birleşik Krallık'ta 10, BAE ile Suudi Arabistan'da toplam 15 çalışanı var. Merkeziyetsiz modelde bu yapı altı ayrı sağlayıcı, altı ayrı takvim ve her ay elle birleştirilen altı ayrı rapor demek.

Aynı şirket hibrit modele geçtiğinde tablo değişiyor. Türkiye kendi olgun yapısıyla yönetiliyor, Almanya ve Hollanda gibi kalıcı ve yoğun pazarlarda entity değerlendiriliyor, Birleşik Krallık ile Körfez'deki düşük yoğunluklu operasyon EOR üzerinden tek sorumlu ortağa bağlanıyor. Aynı 200 kişi, aynı altı ülke, ama yönetim yükü tamamen farklı bir tabloya dönüşüyor.

BOYUT	MERKEZİYETSİZ (6 SAĞLAYICI)	HİBRİT + TEK MERKEZ
Muhatap sayısı	6 ayrı sağlayıcı	Tek sorumlu ortak
Aylık kapanış	6 takvim, elle birleştirme	Tek konsolide kapanış
Uyum sorumluluğu	Dağınık, sahipsiz	Tek muhatapta
Maliyet görünürlüğü	Ülke ülke, gecikmeli	Konsolide, aynı takvim
Yeni ülke ekleme	Yeni sağlayıcı arayışı	Mevcut çerçeveye ekleme

Fark, çalışan sayısında ya da toplam bordro maliyetinde değil. Fark, o bordroyu yönetmek için finans ekibinizin her ay harcadığı görünmez eforda ve bir sorun çıktığında hesabı verecek bir muhatabınızın olup olmamasında. Model seçimi aslında bu görünmez yükü kimin taşıyacağını belirler.

PRATİK İPUCU

Model seçim kararını şu üç soruyla başlatın: (1) Kaç ülkede çalışan var veya planlanıyor? (2) Her ülkede çalışan sayısı kalıcı olarak 25'i aşacak mı? (3) Önümüzdeki 3 yılda kaç yeni ülke eklenecek? Bu üç cevap modeli büyük ölçüde belirliyor.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Dört model var: merkeziyetsiz, bölgesel, global agregatör, hibrit
- 2 Merkeziyetsiz model tipik olarak üçüncü ülkede koordinasyon yükü altında bozuluyor
- 3 Hibrit model aktif genişleme döneminin en dengeli seçeneği
- 4 Sonraki bölüm: EOR mu entity mi kararının maliyet modeli

03

EOR mu, Kendi Şirketini mi Kur? CFO'nun Karar Çerçevesi

Global işgücü planlayan her CFO'nun masasına gelen soru şu: yeni bir ülkede çalışan istihdam etmek için kendi tüzel kişiliğinizi mi kurmalısınız, yoksa bir EOR üzerinden mi ilerlemelisiniz?

3.1 EOR ve Entity: Temel Fark

EOE (Employer of Record), sizin adınıza çalışanı yasal olarak istihdam eden, tüm işveren yükümlülüklerini üstlenen bir yapı. Siz operasyonel yönetici olarak kalırsınız, yasal işveren sıfatı EOR'da olur. Bu, tüzel kişilik kurmadan, çok daha kısa sürede bir ülkede çalışan istihdam etmenizi sağlar.

Kendi entity yapınızı kurmak ise tam kontrol, ama ciddi bir sabit maliyet ve süreklilik yükü demek. Kuruluş masrafları, yerel muhasebe ve hukuk, ofis ve altyapı, yerel yönetici ve düzenli denetim. Bu maliyetler çalışan sayısından bağımsız olarak her yıl tekrar eder.

3.2 Maliyet Modeli ve Eşik Hesabı

Karar aslında bir eşik sorusu: belirli bir çalışan sayısının altında EOR, üstünde entity ekonomik olarak anlamlı. Ama bu eşiği doğru hesaplamak, çoğu şirketin yaptığı gibi sadece maaş maliyetine bakmakla olmaz.

KALEM	EOE	KENDİ ENTİTY
Kuruluş maliyeti	Yok	Yüksek, tek seferlik
Aylık yönetim	Çalışan başı ücret	Sabit muhasebe + hukuk
Ölçek ekonomisi	Çalışan arttıkça pahalılaşır	Çalışan arttıkça birim maliyet düşer
Kontrol	Operasyonel	Tam yasal + operasyonel
Çıkış / kapanış	Kolay, esnek	Maliyetli, süreçli
Uygun yoğunluk	Düşük ve orta	Yüksek ve kalıcı

Mantık şu: az sayıda çalışan ve belirsiz kalıcılık varsa EOR, çünkü entity'nin sabit maliyeti birkaç kişiye bölününce çalışan başına maliyet fırlıyor. Yüksek ve kalıcı yoğunluk varsa entity, çünkü sabit maliyet çok sayıda çalışana yayıldığında birim maliyet EOR'un altına iniyor.

Bir örnekle somutlaştıralım. Almanya'da 8 kişilik bir ekip için sadece yönetim ve uyum katmanını (maaş ve resmi yükler hariç, yalnızca hizmet tarafı) üç yıl için karşılaştıralım. Rakamlar illüstratiftir, gerçek teklifler ülkeye ve sağlayıcıya göre değişir.

3 YILLIK YÖNETİM KATMANI (ÖRNEK)	EOE	KENDİ ENTİTY
Kuruluş (tek seferlik)	Yok	~15.000 USD
Yıllık yönetim (muhasebe, hukuk, uyum)	Çalışan başı aylık ücret	~30.000 USD/yıl
3 yıl toplam	~150.000 USD	~105.000 USD
Erken kapanış maliyeti	Düşük, esnek	Yüksek, süreçli

Bu örnekte 8 kişilik kalıcı bir ekip için üç yıllık pencerede entity, yönetim katmanında EOR'un altına iniyor. Ama tablo yalnızca yarısı. Eğer bu operasyonun üç yıl süreceği garanti değilse, entity'nin kuruluş ve olası kapanış maliyeti ile geri alınamaz taahhüdü, EOR'un biraz daha yüksek ama esnek maliyetini haklı çıkarır. Karar, sayıların yanına "bu pazarda ne kadar kalıcıyım?" sorusunun cevabını koyduğunuzda netleşir.



UZMAN NOTU

Eşği hesaplarırken entity tarafına sadece maaş ve resmi yükleri değil, IT altyapısı, ofis, yerel yönetici ve düzenli audit maliyetlerini de ekleyin. Çoğu şirket entity kararını bordro verisine değil "büyüme hissine" göre veriyor ve eşği erken tetikliyor.

3.3 Yönetim Kuruluna Nasıl Sunulur: OpEx ve CapEx

CFO için karar sadece maliyet değil, aynı zamanda bilanço dili. EOR maliyeti öngörülebilir bir operasyonel gider (OpEx) olarak akar, taahhüt ve sabit yatırım gerektirmez. Entity ise kuruluş yatırımı ve süreklilik taahhüdüyle birlikte gelir, geri dönüşü belirli bir yoğunluk ve süre varsayımına bağlıdır.

Yeni pazarda henüz kalıcılığı kanıtlanmamış bir operasyonu entity ile açmak, geri alınması maliyetli bir taahhüt demek. Aynı operasyonu EOR ile açıp yoğunluk ve kalıcılık kanıtlandıktan sonra entity'ye geçmek, riski aşamalandırıyor.



DİKKAT

EOR faturanızı incelerken FX markup, onboarding ve offboarding ücretlerini ayrı ayrı sorun. Bu gizli kalemler toplam faturayı beklenenin üzerine çıkarabiliyor. Şeffaf bir yapıda bu kalemler önceden ve net görünür olmalı.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 EOR vs entity kararı maliyet hesabına değil büyüme planına göre verilir
- 2 Eşik hesabına entity'nin tüm gizli sabit maliyetleri dahil edilmeli
- 3 Belirsiz kalıcılıkta EOR, yüksek ve kalıcı yoğunlukta entity anlamlı
- 4 EOR ile açıp kanıtlandıktan sonra entity'ye geçmek riski aşamalandırır

04

Vendor Seçimi: Platform Oyunu mu, Sorumlu Delivery mi?

Model kararını verdikten sonra sıra sağlayıcı seçimine geliyor.

4.1 Platform Oyunu Neye Benzer?

Bir grup sağlayıcı, ana sayfasında 150'den fazla ülke listeleyen bir platform modeli sunar. Vaat büyüleyicidir: tek arayüzden dünyanın her yerinde istihdam. Ama bu ülkelerin çoğunda sağlayıcı, işi kendi ekibiyle değil, arkada yerel alt-partnerlerle yürütür. Yani bağlı olduğunuz hizmet katmanı, aslında onların kontrolünde olmayan bir katmandır.

Bu modelin tipik izleri: ülke sayfalarında güncelliğini yitirmiş mevzuat bilgisi, maliyet sorularının bir hesaplama aracına yönlendirilmesi, ve uyuma duyarlı sorularınızın isimsiz bir destek kuyruğuna düşmesi. Her şey yolundayken model iyi çalışır. Sorun, bir denetim veya bir hata anında hesabı verecek bir muhatabın olmamasıdır.

4.2 Sorumlu Delivery Neye Benzer?

Diğer grup, kapsadığı pazarlarda gerçek sorumluluk taşır. Kritik pazarlarda işi kendi ekibiyle yürütür, kalan pazarlarda ise sözleşmesel olarak bağlı olduğu, tek bir sorumlu muhatabın sonuçtan sorumlu kaldığı bir yapı kurar. Fark, isimli bir ilişki yöneticisi ve isimli bir uzmanın hesabınızda olması, ve bir sorun çıktığında sorumluluğun bir alt-vendora devredilememesidir.

CFO açısından bu ayrım soyut değil. Platform oyununda risk sizde kalır, çünkü sonuçtan sorumlu tek taraf yoktur. Sorumlu delivery'de risk sözleşmesel olarak sağlayıcıya geçer, çünkü hizmet standardı herhangi bir alt-partnerden bağımsız olarak garanti altındadır.

KRİTER	PLATFORM OYUNU	SORUMLU DELİVERY
İş kim yürütüyor	Çoğu ülkede alt-partner	Kritik pazarlarda kendi ekibi
Sorumluluk	Dağınık, devredilebilir	Tek muhatapta, sözleşmesel
Mevzuat bilgisi	Ülke sayfasında, güncel olmayabilir	Yerel uzmanda, güncel
Maliyet sorusu	Hesaplama aracına yönlendirir	İsimli uzman cevaplar
Destek	İsimsiz kuyruk	İsimli ilişki yöneticisi
Risk kimde	Sizde	Sözleşmesel olarak sağlayıcıda

SUNUM NOTU

Platform vaadi ile sorumlu delivery arasındaki fark, iyi günlerde görünmez. Fark, bir denetim, bir hata veya bir vendor kesintisi anında ortaya çıkar: o anda hesabı verecek isimli bir muhatabınız var mı, yok mu?

4.3 9 Soruluk Vendor Değerlendirme Kartı

Bir sağlayıcıyı değerlendirirken RFP sürecinde şu dokuz soruyu sorun. Cevaplar, platform oyununu sorumlu delivery'den ayıracaktır.

1. Değerlendirdiğim ülkelerin hangilerinde işi kendi ekibinizle, hangilerinde partnerle yürütüyorsunuz?
2. Bir alt-partner değişirse benim hizmet standartım nasıl korunuyor, bu sözleşmede nasıl güvence altında?
3. Bir uyum hatası olduğunda tek sorumlu muhatap kim, ve bu sözleşmede nasıl tanımlı?
4. ISO 27001 ve ISAE 3402 gibi bağımsız denetim sertifikalarınızı paylaşabilir misiniz?
5. Her ülkenin veri işleme ve gizlilik gereksinimlerine uyum taahhüdünüz sözleşmede nasıl yer alıyor?
6. Ülke bazında dashboard ve konsolide raporlama paketini aynı takvimde sunuyor musunuz?
7. Aylık bordro takvimi bizim yerel tatillerimiz ve operasyonumuzla birlikte mi kuruluyor?
8. Yanıt sürelerini önceliklendirilmiş olarak nasıl taahhüt ediyorsunuz?
9. Sektörüne yakın 2-3 referans müşteriyle görüşebilir miyim?

PRATİK İPUCU

Bu dokuz sorunun ilk üçü tek başına ayırt edicidir. "Hangi ülkede kendi ekibiniz var", "partner değişirse ne olur" ve "sorumlu muhatap kim" sorularına net cevap veremeyen bir sağlayıcı, platform oyunu oynuyordur.

4.4 Sözleşme Öncesi Red Flag Listesi

Değerlendirme sürecinde aşağıdaki sinyaller, sözleşmeyi imzalamadan önce durup sorgulamanız gereken uyarılardır. Tek başına her biri anlaşmayı bozmayabilir, ama birkaçı bir arada görünüyorsa risk sizde kalıyor demektir.

- Hangi ülkede kendi ekibiyle, hangisinde partnerle çalıştığını net söylemiyor
- Sorumlu muhatabı ve hata anındaki sorumluluk zincirini sözleşmede tanımlamaktan kaçınıyor
- Fiyatı tek kaleme veriyor, FX markup, onboarding ve offboarding ücretlerini ayırtırmıyor
- Bağımsız denetim sertifikalarını (ISO 27001, ISAE 3402) paylaşmıyor veya "süreçte" diyor
- Çıkış koşullarını ve veri taşınabilirliğini müzakereye açmak istemiyor
- Referans müşteri vermekten kaçınıyor veya yalnızca en iyi senaryoyu gösteriyor

⚠ DİKKAT

Red flaglar çoğunlukla sözleşme müzakeresinde filtrelenebilir, ama ancak önceden bilerseniz. Bu listeyi RFP'nizin bir eki haline getirin; sağlayıcının bu maddelere verdiği cevap, sunumdaki vaatten daha çok şey anlatır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Piyasada iki tür sağlayıcı var ve sunumlarında ikisi de aynı görünür
- 2 Platform oyununda risk sizde kalır, sorumlu delivery'de sözleşmesel olarak sağlayıcıya geçer
- 3 Ayırım iyi günlerde değil, denetim veya hata anında görünür
- 4 9 soruluk kart platform vaadini gerçek sorumluluktan ayırır

05

Global Bordroda 5 Kritik Risk ve Yönetim Stratejisi

Bu bölüm, CFO'nun risk kaydını tamamlamak için tasarlandı. Aşağıdaki beş risk, çok ülkeli bordroda en sık maliyet üreten ve çoğu zaman en geç fark edilen risklerdir.

5.1 Sınıflandırma Riski

Bir çalışanın statüsünü yanlış tanımlamak, yani bordrolu çalışan yerine serbest meslek olarak istihdam etmek, birçok ülkede en pahalı hatalardan biri. Denetimde yeniden sınıflandırma; geriye dönük prim, vergi ve ceza demek. Yönetim stratejisi: her ülkede istihdam ilişkisini yerel mevzuata göre baştan doğru kurgulamak, gri alanlarda EOR ile net bir yasal işveren zemini oluşturmak.

5.2 Veri Gizliliği ve Çoklu Yargı Bölgesi Riski

Bordro, en hassas kişisel veriyi işler ve her ülkenin kendi veri işleme ve gizlilik rejimi vardır. Farklı yargı bölgelerinde farklı gereksinimlere aynı anda uymak, tek başına yönetilmesi zor bir yük. Yönetim stratejisi: her ülkenin veri işleme ve gizlilik gereksinimlerine uyumu sözleşmesel taahhüt altına almak, bağımsız denetim sertifikalarıyla (ISO 27001, ISAE 3402) desteklenen bir altyapıyla çalışmak.

5.3 FX Volatilitesi ve Bütçe Sapması Riski

Çok para birimli bordroda döviz dalgalanması, planlanan bütçe ile gerçekleşen maliyet arasında ciddi bir açık yaratabilir. Türk lirası, euro ve dolar bacaklarını aynı anda taşıyan bir yapıda kur hareketi, çeyrek sonucunu bordronun kendisinden bağımsız olarak bozabilir. Örneğin raporlama para biriminiz dolar ve euro bacağınız yılın ortasında yüzde on değer kazanırsa, o ülkedeki bordronuzun tek bir kişisi bile değişmese, dolar cinsinden maliyetiniz o oranda artar. Bu, bütçeyi bordro hatası olmadan aşan bir açık. Yönetim stratejisi: konsolide raporlamayı tek para biriminde ve düzenli takvimde almak, FX etkisini erken görüp hedge kararlarını zamanında verebilmek. Görünürlüğün geç geldiği dağınık yapılarda bu açık ancak çeyrek kapanınca fark edilir, oysa erken görülen bir sapma yönetilebilir bir karardır.

5.4 Uyum Cezası ve Süreklilik Riski

Gerçek zamanlı validasyona geçen ülkelerde bir bordro hatası, gecikmeli ödeme veya eksik bildirim; ceza, permit kısıtı ve operasyon durması zincirini tetikleyebilir. Yönetim stratejisi: her ülkenin bildirim ve ödeme takvimini önceliklendirilmiş yanıt süreleriyle bağlı tek bir sorumlu ortağa devretmek, uyum kontrolünü aya yaymak yerine sürekli hale getirmek.

5.5 Bordro Doğruluğu ve Görünürlük Kaybı Riski

Koordinasyonsuz yerel sağlayıcılar veya elle konsolidasyon, sistematik hata üretir. Gecikmeli ya da standart dışı veri çeyrek kapanışını uzatır, raporlama hataları yanlış finansal kararlara yol açar. Yönetim stratejisi: veriyi her sağlayıcının kendi formatında değil, tek bir standart veri modelinde toplamak, ülke bazında dashboard ile konsolide paketi aynı görünümde almak.

RİSK	ETKİ	YÖNETİM STRATEJİSİ
Sınıflandırma	Geriye dönük prim + ceza	Yerel istihdamı baştan doğru kurgula, gri alanda EOR
Veri gizliliği	Çoklu yargı ihlali	Sözleşmesel uyum taahhüdü + bağımsız sertifika
FX volatilitesi	Bütçe sapması	Tek para biriminde konsolide raporlama, erken hedge
Uyum + süreklilik	Ceza, permit, operasyon durması	Tek sorumlu ortak + önceliklendirilmiş yanıt
Doğruluk + görünürlük	Yanlış finansal karar	Tek standart veri modeli + konsolide dashboard

SUNUM NOTU

Bu beş riskin ortak paydası tek: dağınıklık. Sorumluluğun bölündüğü her yapıda risk büyür, tek bir sorumlu muhatap altında konsolide edilen her yapıda küçülür.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Beş kritik risk: sınıflandırma, veri gizliliği, FX, uyum-süreklilik, doğruluk-görünürlük
- 2 En geç fark edilen risk çoğu zaman görünürlük kaybıdır
- 3 Beş riskin ortak kaynağı dağınık sorumluluktur
- 4 Konsolidasyon sadece verimlilik değil, aynı zamanda risk azaltma hamlesidir

06

Konsolidasyon Yol Haritası: Fazlı Geçiş

Dağılık yapıdan tek sorumlu ortağa geçiş tek seferde yapılmaz,
fazlandırılır.

6.1 Faz 1: Denetim ve Tasarım

İlk faz, mevcut durumu haritalamakla başlar. Hangi ülkede, hangi sağlayıcıyla, hangi model ve hangi maliyetle çalışıyorsunuz? Bu haritanın üzerine hedef operasyon modeli tasarlanır. Hangi ülkeler EOR, hangileri entity, hangileri tek merkezden yönetilecek? Bu fazın çıktısı, mevcut ile hedef arasındaki farkı gösteren net bir geçiş planıdır.

6.2 Faz 2: Paralel Çalışma

Riski yöneten faz budur. Yeni yapı devreye alınırken eski yapı bir süre paralel çalışır, böylece ilk konsolide bordro döngüsü mevcut döngüyle karşılaştırılarak doğrulanır. Rakamlar tutuyorsa geçiş güvenli, tutmuyorsa fark eski yapı hâlâ ayaktaiken düzeltilir. Bu faz, "geçtik ama bir şey ters gitti" senaryosunu baştan ortadan kaldırır.

6.3 Faz 3: Devreye Alma ve Kapanış

Paralel çalışma doğrulandıktan sonra yeni yapı tek başına devreye alınır, eski sağlayıcı ilişkileri düzenli biçimde kapatılır. Kapanışta kritik olan veri çıkışıdır: geçmiş bordro verisinin standart formatta ve ek ücret olmadan devredilebilmesi baştan garanti altına alınmalıdır.

FAZ	AMAÇ	BAŞARI GÖSTERGESİ
1. Denetim ve tasarım	Mevcut durumu haritala, hedef modeli tasarla	Net geçiş planı
2. Paralel çalışma	Yeni yapıyı riske atmadan doğru	İlk döngü mevcutla eşleşiyor
3. Devreye alma	Tek yapıya geç, eskiyi kapat	Temiz veri çıkışı + tek konsolide kapanış

PRATİK İPUCU

Vendor sözleşmesini imzalamadan önce çıkış koşullarını müzakere edin. Verinin standart formatta ve ücret alınmadan aktarılabilmesi ile makul bir bildirim süresi, girişte önemsiz görünüp çıkışta en pahalı kalem olabilecek maddelerdir.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Konsolidasyon tek seferde değil, üç fazda yapılır
- 2 Paralel çalışma fazı geçiş riskini baştan yönetir
- 3 Kapanışta kritik nokta temiz ve ücretsiz veri çıkışıdır
- 4 Geçiş takvimi şirkete, ortağa ve düzenleyiciye bağlıdır, sabit gün sayısı ile vaat edilmez

07

Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?

Rehber boyunca kurduğumuz çerçeveyi tek bir pratik çıktıya indiriyoruz.

Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?

ŞİRKET PROFİLİ	ÜLKE SAYISI	ÇALIŞAN/ ÜLKE	ÖNERİLEN MODEL	ÖNCELİKLİ AKSİYON
Türkiye'den ilk uluslararası adım	1-3	1-10	EOR	Vendor seçimi + RFP
Bölgesel genişleme, pazar testi	3-6	5-20	Hibrit (EOR ağırlıklı)	Pilot ülke planı
Köklü multinational, çoklu entity	6-15	20-50	Bölgesel agregatör	Model standardizasyonu
Büyük kurumsal, küresel operasyon	15+	50+	Global agregatör	Konsolidasyon RFP'si
Aktif genişleme + mevcut entity	5-20	Karma	Hibrit (EOR + entity)	Eşik ve maliyet analizi

Matris bir başlangıç okumasıdır, ülke-ülke değerlendirmenin yerini tutmaz. İki şirket aynı ülke sayısına ve aynı çalışan yoğunluğuna sahip olabilir, ama büyüme hızları ve pazarlarının kalıcılığı farklıysa doğru modelleri de farklıdır. Matrisin size verdiği yönü, üçüncü ve dördüncü bölümdeki eşik ve maliyet çerçeveleriyle birlikte okuyun.



UZMAN NOTU

Doğru modeli seçmenin ilk adımı model değil, soru sırasıdır. Önce "kaç ülke ve ne kadar kalıcı", sonra "EOR mu entity mi", en son "hangi sağlayıcı". Bu sırayı tersine çevirmek, çoğu şirketi yanlış vendora kilitleyen hatadır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Matris şirket profilini modele ve öncelikli aksiyona bağlar
- 2 Aynı büyüklükteki iki şirketin doğru modeli, büyüme hızına göre farklılaşabilir
- 3 Matris başlangıç okumasıdır, ülke-ülke analizin yerini tutmaz

08

Datassist ile Global Bordro: Tek Merkezden Yönetim

Global bordro stratejinizi kurarken sorulacak asıl soru, "hangi ülkeyi kim yönetecek" değil, "tüm bu ülkeleri tek bir sorumlu muhatap altında nasıl toplayacağım" sorusudur.

Tek Merkez Modeli: Tek Platform, Tek Muhatap, Tek Sorumluluk

Datassist, Türkiye'nin ilk ve lider bordro hizmet sağlayıcısı olarak 25 yılı aşkın süredir işverenler adına yasal yükümlülükleri yönetiyor. Türkiye bordrosunu 1999'dan bu yana kesintisiz yürüten ekip, aynı zamanda çok ülkeli operasyonların tek merkezden yönetimini de üstleniyor. Odak pazarlarımız Türkiye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır ve Katar. Daha geniş MENA coğrafyasındaki ihtiyaçlar ise talebe göre kapsanıyor.

Datassist'in çok ülkeli yaklaşımı bir GMFA (Global Master Framework Agreement) üzerine kuruludur. Bu çerçeve sözleşmenin altında her ülke için ayrı bir Letter of Engagement ve SLA bulunur. SLA, sizin yerel tatilleriniz ve operasyonunuzla birlikte kurulan aylık bordro takvimini ve önceliklendirilmiş yanıt sürelerini tanımlar.

Türkiye bordrosu doğrudan Datassist'in İstanbul ekibi tarafından yürütülür. Burada bir alt-vendor veya destek kuyruğu yoktur, isimli bir ilişki yöneticisi ve isimli bir uzman hesabınızdadır. Odak pazarlardaki teslimat, sonuçtan tek bir sorumlu muhatapın sorumlu kaldığı bir yapı üzerinden sağlanır. Garanti, herhangi bir yerel partnerden bağımsız olarak sözleşmesel hizmet standardıdır.

Raporlama tarafında ülke bazında dashboard'lar, konsolide aylık raporlama paketiyle birlikte akar. Tek veri modeli, tek konsolide kapanış, tek muhatap.

Bu Rehberdeki Kriterlere Göre Datassist

Uyum ve risk altyapısı: Datassist, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından lisanslandırılmış Özel İstihdam Bürosu sıfatıyla faaliyet gösterir. ISO 27001 bilgi güvenliği ve ISAE 3402 servis kontrol sertifikaları bağımsız denetimle doğrulanmıştır. Her ülkenin veri işleme ve gizlilik gereksinimlerine uyum sözleşmesel taahhüt altındadır.

Teknoloji: Dakika platformu ile çalışan bordro verisine self-service erişim, API tabanlı ERP ve HRIS entegrasyonu ve konsolide raporlama sunulur.

Sorumluluk: Türkiye ayağında alt-vendor yoktur. İsimli ilişki yöneticisi ve isimli uzman modeli, sorunun bir başkasına devredilemediği bir sorumluluk zinciri kurar.

Ölçek ve deneyim: 1.000'den fazla aktif müşteri, yılda 2 milyonu aşan bordro hesabı ve 200'ü aşkın kişilik uzman ekip. Datassist, Global Payroll Association tarafından iki kez "Best In-Country Payroll Provider of the Year" ödülüne layık görülmüştür.

Nasıl Çalışır?

1. İhtiyaç analizi: Ülke, çalışan sayısı, model ve mevcut sağlayıcı yapısı haritalanır
2. GMFA ve ülke bazında Letter of Engagement ile SLA kurgulanır
3. Bordro takvimi sizin yerel operasyonunuz ve tatillerinizle birlikte belirlenir
4. Aylık döngü yürütülür: brüt-net hesap, yasal bildirimler, bordro ve ülke bazında uyum
5. Ülke bazında dashboard ile konsolide raporlama paketi aynı takvimde teslim edilir

Türkiye ve MENA bordronuzu tek bir Global Master Framework Agreement, ülke bazında dashboard'lar ve sonuçtan sorumlu tek bir muhatap altında konsolide edin.

Datassist uzmanlarıyla ücretsiz bir global bordro değerlendirmesi planlayın. Mevcut vendor yapınızı haritalayalım, ülke bazında maliyet ve uyum tablonuzu çıkaralım, ve tek merkezden yönetime geçişin sizin için ne anlama geldiğini birlikte görelim.

info@datassist.com / datassist.com / 0216 999 00 99

Bu rehber genel bilgilendirme amaçlıdır ve hukuki veya mali danışmanlık yerine geçmez. Ülke bazında yükümlülükler için Datassist uzmanlarına danışın.



1.5M

Yılda 1.5 milyon bordro hesaplaması

25+

25+ yıl deneyim

500+

500+ aktif müşteri

**ISO
27001**

ISO 27001 + ISAE 3402

2×

Best In-Country Payroll
Provider (Global Payroll Alliance)

Çok Ülkeli Bordronuzu Tek Merkezden Yönetin

Global Bordro Değerlendirmesi Alın

datassist.com/iletisim

+90 444 4 923 · info@datassist.com · datassist.com