

## İŞLETMELERİN YABANCI PAZARLARA YAYILMA YÖNTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Pınar BAŞAR**

Istanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (pinarorama@gmail.com)

**Ahmet GÜLTEKİN**

Istanbul Ticaret Üniversitesi, (ahmet.gultekin@kiwa.com.tr)

### ÖZET

*Araştırmanın amacı işletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki etkilerini incelemektir. İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden ‘Doğrudan Yabancı Yatırım’ ve ‘Stratejik İşbirlikleri’nin ele alındığı çalışmada, bu yöntemlerin insan kaynakları fonksiyonunu pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarından biri, insan kaynakları fonksiyonları kararlarının merkezi olarak belirlendiğidir. Özellikle, “işçi ve işveren ilişkileri yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir” yargısı, katılımcıların verdiği cevaplar içinde en yüksek ortalamayı göstermektedir. Diğer bir önemli sonuç, insan kaynaklarının görevleri arasına yer alan bilgi sistemi yönetimi süreci, terfi süreci ve iş güvenliği süreçlerinde de genel merkeze bağlı kararlar alındığı yönündedir. İnsan kaynaklarının, küreselleşmeden etkilendiği belirtilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemleri, İnsan Kaynakları, Doğrudan Yabancı Yatırım, Stratejik İşbirlikleri.

## THE EFFECTS OF COMPANIES’ EXPANSION METHODS IN FOREIGN MARKETS ON HUMAN RESOURCES FUNCTION

### ABSTRACT

*The aim of the study is to examine the methods of spreading to the markets on human resources function. ‘Foreign Direct Investment’ and ‘Strategic Alliances’ were researched as the methods of spreading the businesses to foreign markets. These methods have reached the result that these methods affects the human resources function positively. One of the results of the study is that the decisions of human resource functions are centralized. In particular, the judgment that “the process of management of workers ‘and employers’ associations is determined by the general headquarters” shows the highest average among the answers given by the participants. Another important result is that decisions regarding the information system management process, promotion process and job security processes, which are among the tasks of human resources, are also taken by the general center. It has been stated that human resources are affected by globalization.*

**Keywords:** Expansion Methods in Foreign Markets, Human Resources Function, Foreign Direct Investment, Strategic Alliances.

## 1. Giriş

Bu çalışmada yabancı pazarlara girerken kullanılan yöntemler ele alınmıştır. Daha sonra ise insan kaynakları fonksiyonu açıklanmıştır. Bir işletmede değişim yaşandığında çalışanların uyum sağlaması ve direnç gösterememesi çok önemlidir. Bu çalışmada da uluslararası bir işletmede çalışanların insan kaynakları çalışmalarından nasıl etkilendiği ele alınmıştır. İşletmelerin temel yetkinliklerini geliştirmesinde ve hızla değişen teknolojik şartlara uyum sağlaması çalışanların yetkinliklerinin uygun şekilde değerlendirilmesi ile olacaktır.

Yabancı pazarlara yayılma yöntemleri, stratejik planlamanın önemli bir adımıdır. Pazarın durumu, sanayinin yapısı ve tüketicilerin özellikleri gibi faktörler incelenerek en doğru karar verilmeye çalışılmaktadır (Enginkaya, 2005: 103). İşletmeler çekirdek yetkinliklerinden kazanç elde etmek amacıyla uluslararası alanda genişlemektedir. Yabancı pazarlara giriş modelinde bu yetkinliklerin neler olduğu önemli ölçüde etkili olmaktadır (Karabulut, 2015: 500).

Ülgen & Mirze (2007: 311), işletmelerin büyüme stratejilerini gerçekleştirmek için işletme birleşmeleri ve satın almaları ile ortak girişimler ve stratejik ortaklıklar tekniklerini kullanarak rekabet gücünü artırma yoluna gittiğini belirtmiştir. Uyum yaklaşımına göre işletmeler varlıklarını sürdürmek için değişmek ve çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve işlem maliyeti yaklaşımı ise uyum yaklaşımı kapsamında incelenmektedir. Bu teknikler, kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde belirsizliğin giderilmesini, işlem maliyeti yaklaşımı çerçevesinde ise ekonomik verimliliği amaçlamaktadır. Örneğin pazardaki rekabetin yoğunluğu ya da giriş bariyerleri bu kararlarda etkili rol oynamaktadır (Rüstemli, 2008: 59). İşletmenin çalıştığı ülkeye yayılırken öncelikli olarak dikkate aldığı unsurlar hizmetlerinin özellikleri, rekabet gücü, faaliyet gösterdiği diğer pazarların özellikleri, büyüklüğü, teknik bilgisi, yönetim kabiliyeti, ülkenin ekonomik, siyasi, hukuki koşulları, pazar bilgisi, satış ve kâr hedefi olarak ele alınmıştır. Mal, hizmet ve sermayenin serbestçe dolaşımındaki engeller gün geçtikçe azaldığından işletmelerin sınırların ötesine yatırımları artmıştır (Karabulut, 2015: 19).

Eren & Samsunlu'nun (2003: 86) yaptığı çalışmada yabancı sermaye ortaklıklarının performansı incelenmiştir. Yatırımın yapıldığı ülkenin şartlarının, kaynaklarının bulunabilirliğinin ve alt yapı imkânlarının performansı etkilediği bulunmuştur. Ayrıca işletme kültürü benzer olduğunda ortakların daha uyumlu çalıştıkları ve daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Ortak üzerinde kontrol arttığında başarının yükseldiği görülmektedir (Eren & Samsunlu, 2003: 86). Bunlar da insan kaynaklarının etkin yönetimini zorunlu kılmaktadır.

## 2. Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemleri

Satın alma, birleşme, doğrudan yatırım ve ortak yatırım, başlıca yabancı pazarlara yayılma yöntemleri arasındadır. Bu yöntemlerin uygulanmasının sonucunda elde edilebilecek avantajlar ve dezavantajlar, alt başlıklarda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. İşletme Satın Alma

İşletme satın alma, bir işletmenin bir başka işletmenin tamamını veya bir kısmını satın almasıdır. Bu işlem sonucunda satın alınan işletme satın alan işletmeye bağlı olur fakat

tüzel kimliği devam eder (Ülgen & Mirze, 2007: 312). Satın alınanın nedenleri arasında ürün farklılaştırma, pazara giriş zorluklarında avantaj sağlayarak kaynaklara ve müşterilere ulaşmak ve yerel olarak tanınan işletmenin itibarı, mevcut marka adlarının pazarda bilinirliği gibi olanaklardan faydalanarak pazarda üstünlük sağlamak amaçlanmaktadır (Rüstemli, 2008: 59).

Birleşme ve satın alma farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bunlar anlaşma yolu, tek tarafın girişimi veya borçlanma olabilmektedir (Ülgen & Mirze, 2007: 311). İşletme satın almaları yatay, dikey veya ortak merkezli olabilmektedir. Dış pazara giriş yapan bir işletme yatay satın alma kapsamında ürün hattı veya pazarı benzeyen başka bir işletmeyi satın alması olarak belirtilmektedir. Dikey satın alma, bir işletmenin tedarikini sağlayan veya müşterisi olan bir işletmeyi almasıdır. Aynı pazarda değişik bir teknolojiye veya değişik bir pazarda aynı teknolojiye sahip bir işletmenin satın alınması ise ortak merkezli satın alma olarak adlandırılmaktadır (Engin, 2005: 68).

Satın alma yönteminin getirdiği dezavantajlar, varlıkların beklentilerin ve standartların altından olması; örneğin fabrikanın teknolojik olarak eski olması, marka adının imajının pazarda çok güçlü olmaması, insana kaynaklarının yetenek ve motivasyonunun düşük olması, coğrafi konumun uygun yerde bulunmaması, maliyetlerin yüksekliği, iletişim, entegrasyon ve koordinasyon ile ilgili problemler, yerel yetkililerin destek olmaması ve uygun satın alma adayını bulmanın zorluğu gibi faktörlerden oluşabilmektedir (Rüstemli, 2008: 59).

## **2.2. Birleşme**

İşletme birleşmesi, iki veya daha çok işletmenin imkânlarını birleştirmeleri ve ölçek ekonomilerinden yararlanmak için ortaklık kurmalarıdır. İşletme birleşmeleri, Türkiye’de “işletme evliliği” olarak da adlandırılmaktadır (Ülgen & Mirze, 2007: 311). İşletme birleşmesi sonucunda yeni bir işletme oluşur. Fakat işletme satın alma sonucunda yeni bir işletme kurulmaz. İşletme birleşmesi birleşen tarafları bir araya getirir, fakat alıcı ya da alınan taraf yoktur. Yönetim ortak olarak yürütülür (Engin, 2005: 70).

İşletme birleşmeleri yatay birleşme, dikey birleşme ve karma birleşmeler olarak üçe ayrılabilir. Yatay birleşmede aynı sektördeki işletmelerin pazar payını arttırması ve rakiplerine göre avantaj elde etmesi ve sinerji oluşturması amaçlanmaktadır. Bir ürünün üretimi, dağıtımını ya da satışı ile ilgili farklı faaliyetlerde bulunan işletmelerin bir araya gelmesi dikey birleşme olarak tanımlanmaktadır. Yabancı pazarlara dikey birleşme yoluyla girmek işletmelere değer yaratmak, pazar taleplerine cevap vermede esneklik kazanmaları, maliyet azaltmaları ve teknoloji transferi ile rekabet avantajı yaratabilmektedirler. Değişik kültürlerin bir arada çalışmasının zorluğu, mülkiyetin genişliğinden dolayı strateji belirlemenin zorluğu, ortaklığın işletmeyi odak noktasından uzaklaştırması; ticaret unvanı ve vergiler ile ilgili harcamaların artması ise bu yöntemin dezavantajını oluşturabilmektedir (Engin, 2005: 71).

İşletme birleşmesinin yerel farklılaştırma sağlamak, pazar payını arttırmak veya korumak, ürün hayat eğrilerinin ve ileri teknoloji maliyetlerinin getirdiği rekabete karşı avantaj sağlamak, girdiği pazarda işletmeleri maliyetinden daha ucuza satın almak, dağıtım ağı ve yetenekli insan gücünü elde edebilmek gibi nedenleri olabilir (Engin, 2005: 70).

### 2.3. Ortak Yatırım

Ortak yatırım, anlaşılan süre ve hedefi gerçekleştirmek için yerli ve yabancı ortakların kendi kimliklerini kaybetmeden belirli bir amaç için faaliyet göstermeleriyle oluşur. Riskin işletmeler arasında bölüşülmesi, finansal, teknolojik, hammadde, dağıtım kanalları ve insan kaynaklarına kolay ve ucuz bir şekilde ulaşmak gibi avantajlar sağlamaktadır. Bu da işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde tercih edilmesine neden olmaktadır (Cahidzade, 2008: 45). Ortak girişimde bulunan işletmeler yerel ortama adapte olmak ve yeni yetenekler geliştirmek için avantaj elde etmektedir (Enginkaya, 2005: 106).

Ortak girişim ihracat, lisans anlaşması, franchising, sözleşmeli üretim gibi yöntemlere göre daha fazla kâr getirebilmektedir. Ayrıca uluslararası pazarlama alanında daha çok denetim sağlanabilir (Rüstemli, 2008: 55).

Yüzde yüz yabancı işletme yatırımına izin vermeyen ülkelerdeki giriş bariyerlerini aşmak ve hammadde ve işgücü avantajları sağlamak için işletmeler yerel işletmelerle mülkiyeti ve denetimi paylaşarak bir ortaklık kurabilirler (Engin, 2005: 66). Yerel ortağın pazarın ve müşterilerin sosyokültürel özellikleri konusundaki tecrübe ve bilgisi, yerel tedarikçilerle, müşterilerle, bankalarla, hükümet yetkileri ile iletişimi gibi avantajlardan faydalanmak için ortak girişim yönetimi tercih edilebilir. Çin gibi ülkelerde ise devlet yerel işletmeleri desteklemek ve teknolojik ve yönetsel avantaj sağlamaları için ortak girişimlere yönlendirmektedir. Vergi ve gümrük avantajı kazanılmaktadır. İşletmenin mülkiyet payındaki çoğunluğu ve kilit konumlarda kendi elemanlarının olması ortak girişimdeki denetimin düzeyini attırmak için uygulanabilir. Ortaklar arasındaki gelirin kullanılması gibi konularda problemler çıkabilir. Yerel işletme kazancın yerel yatırımlar için kullanılmasını, uluslararası İşletme ise uluslararası bir yatırımda değerlendirilmesini tercih edebilir (Rüstemli, 2008: 56). Ayrıca ortak daha ileriki dönemde rakibe dönüşebilir (Cahidzade, 2008: 44).

Engin (2005: 68), ortak yatırımlarda işletme kaynaklarının ve pazarın kullanımı, riskin paylaşımı gibi üç farklı konuda üstünlük sağladığını belirtmektedir. Kaynak kullanımı ile ilgili avantajlar; stratejik olarak önemli bir kaynağa ulaşmak, onu korumak ve yan ürün kullanımında kâr elde etmek olabilir. Bu stratejik kaynaklar; finansal güç sağlamak, hammadde ve fiziki teçhizat, teknoloji ve patentlerin alınmasında, yönetim konularında olabilir. Pazar kullanımı ile ilgili sağlanan avantajlar ise dağıtım kaynaklarına erişmek, ölçek ekonomilerine ulaşacak kadar yüksek üretim seviyesine ulaşılması, işletmenin başlangıç maliyetlerinin yüksekliği, hukuk ve vergi konularındaki zorluklarını aşmak, pazarın sosyokültürel yapısının tanınması, ürün yaşam eğrisi ve ürün farklılaştırılması ile ilgili stratejiler, pazara girebilecek olası rakiplere karşı alınabilecek önlemler olabilir. Özellikle Ar-Ge ve yatırım çok maliyetli olduğundan riskin paylaşılması önemli bir avantajdır. En önemli zorluklar ise kültür ve yönetim biçimi ve anlayışı ile ilgili farklılıklardan kaynaklanır. Hedeflerin ortak belirlenememesi, transfer fiyatlaması, kârın dağıtılması en çok karşılaşılan çatışmalardır. Yabancı işletmenin önceliği kârın artırılması iken yerel işletmenin istihdam, eğitim olabilmektedir. Ayrıca örnek olarak Amerikalılar yatırımın kârlılığına, Japonlar ise öz sermaye kârlılığına daha çok önem vermektedir (Engin, 2005: 69).

Dağıtım işbirlikleri maliyet avantajı sağlayabilmektedir. Örnek olarak; Canon'un ürettiği fotokopi makineleri Kodak olarak satılmakta, Samsung ise mikro fırınlar üreterek GE markası adı altında satmaktadır (Enginkaya, 2005: 105).

## **2.4. Doğrudan Yabancı Yatırım**

Çokuluslu işletmeler başka bir ülkede sıfırdan üretim tesisi kurabilir veya işletme satın alabilir. Özellikle üretim lojistiğinin bir rekabet avantajı getirdiği ya da satın alınabilecek bir tesisin olmadığı veya çok pahalı olduğu ya da tesisin lokasyonunun iyi olmadığı durumlarda, ya da emek yoğun sektörlerde tercih edilebilir. Yerel işletmeyi yeniden yapılandırmak veya modernize etmek daha çok harcama gerektirebildiğinden doğrudan yabancı yatırım daha çok rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Cahidzade, 2008: 48).

Tam mülkiyetli doğrudan yatırım metodu ile bir pazara giren işletme, o ülkede kültürel ve/veya ekonomik bağımsızlığa tehdit şeklinde değerlendirilme riskine karşı “yerelleştirme” politikası ile bunun önüne geçmeye çalışabilirler. Bunun için de yerel yöneticiler yerel marka adları oluşturarak ve sportif veya kültürel etkinliklere sponsorluk yaparak bunun önüne geçemeye çalışabilirler. İnsan gücünün üretimdeki en etkin kaynak olduğu işletmelerde üretim tesisi için ihtiyaç duyulan sermaye ve donanım maliyeti düşük olduğundan sıfırdan yatırım yapılmaktadır (Cengiz vd., 2007: 207). Ayrıca, uygun satın alınacak işletme olmadığına veya yerel işletmenin yeniden yapılandırılması çok pahalı olduğu durumda da bu yöntem uygulanabilmektedir (Rüstemli, 2008: 60).

Yerel yönetimler, doğrudan yatırımın artırılması için teşvik sağlayarak kurulum maliyetlerine destek olabilmektedir. Ayrıca hazır bir organizasyon ve deneyimli personele, pazar bilgisi ve pazarlama kanallarına sahip olmanın avantajını kullanarak zaman harcamadan kendi ürünlerini pazara sunabilmektedirler. Satın almaya göre eski borç, iş gücü birimleri ve yönetim adaptasyonu gibi zorluklar olmaması avantajları vardır (Cahidzade, 2008: 48).

Arazideki sorunlar, kurulum aşamasındaki bürokratik engeller, dövizin bloke edilmesi, millileştirme, çalışanların bulunması ve eğitimi gibi konularda zorluklar yaşanabilir (Cahidzade, 2008: 48). Doğrudan yatırımda politik, yasal veya pazarla ilgili riskler olabilir (Rüstemli, 2008: 58).

Doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile ilgili on temel teori; “Zengin kaynaklar ve ucuz işgücü motivasyonu, gelişmiş ülkelerdeki sermaye fazlalığı ve düşük kârlılık, dış ticaret teorileri, faktör donatım teorisi, işletme büyümesi kuramı, globalleşme, ölçek ekonomileri teorisi, ekonomi ve maliye politikalarının etkileri, monopolcü rekabet kuramı” olarak ele alınmaktadır. Bu kuramlar genel olarak sermayenin üretim maliyetlerini en aşağı seviyeye düşürmek, verimliliği artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacını taşır (Cahidzade, 2008: 48).

Doğrudan yatırım ile hammadde, insan gücü, navlun maliyetlerinde ve yatırım yapılan ülkedeki devletin teşvikleri ve ülke kalkınmasına olumlu etkilerinden dolayı sağladığı imaj gibi avantajlar elde edebilir. İşletme devlet, müşteriler, yerel tedarikçiler ve dağıtıcılarla etkileşimi sayesinde mal ve hizmetlerini yerel şartlara daha iyi adapte edebilir. Ayrıca yatırımdaki tam kontrol dünya çapında üretim ve pazarlama amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlar. Ayrıca maliyetlerin azalması, ölçek ekonomisi, yurt içindeki müşteri potansiyelini korumak ve devam ettirmek, çeşitli kaynak ve yetenek araştırması, yabancı sermaye yatırımının sebeplerindedir (Eren & Samsunlu, 2003: 72; Rüstemli, 2008: 58).

### 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu

İnsan kaynakları fonksiyonu işletmenin en önemli kaynağını oluşturur. Rekabet gücü işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımıyla mümkündür. Hammadde, sermaye, insan kaynakları ve girişim işletmenin üretim faktörlerini oluşturmaktadır.

Çalışanların motivasyonu işletmenin amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. Çünkü çalışanlar fiziksel ve zihinsel olarak işletmenin kaynaklarının aktive edilmesini ve mal ve hizmetin üretimini sağlamaktadır. (Deniz & Ünal, 2007: 103).

İnsan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve yöneticileri bunun başarılmasında büyük rol oynamaktadır. Bu yüzden, insan kaynakları harcamaları maliyet değil yatırım olarak ele alınmalıdır (Çalışkan, 2010: 101).

Emek yoğun sektörlerde insan kaynağının etkisi oldukça fazladır. Çalışanların iş tatminini ve yaratıcılığını en çok kariyer beklentisinin etkilediği belirtilmektedir (İmamoğlu & Serhat, 2004: 167). Birçok işletme kariyer yönetimini insan kaynakları aracı olarak kullanmaktadır. Kariyer yönetimi çalışmaları, Malatya’da banka şubelerindeki çalışanların %76’sının katılımıyla yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanmıştır (Deniz & Ünal, 2007: 101). Çalışanlar istediği kariyeri elde edebileceği ölçüde işletmeye katkıda bulunmaktadır. İyi bir iletişim sistemi ise kariyer yönetiminin başarılı olması için en önemli unsurdur (Deniz & Ünal, 2007: 105).

Bir işletmenin başarılı olması için motive olmuş, yetenekli ve ilgili çalışanlar olması çok önemlidir. İşletmenin ihtiyacı olan insan kaynağını planlama aşamasından; işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücret ve maaş belirleme ve işten ayrılma aşamasına kadar olan tüm süreçleri yönetmek insan kaynakları fonksiyonunun görevlerindedir. Teknoloji gelişimi diğer süreçleri olduğu gibi bunları da etkilemektedir (Yalçın, 2016: 256). Örneğin ana ülkeden yönetici gönderilmesi yerel çalışanların adaletsiz bir iş ortamında çalıştıklarını hissetmesine neden olabilmektedir. Bunun için yerel kültüre ve iş zekasına sahip yerel yöneticiler de tercih edilebilmektedir (Wild & Wild, 2017: 389).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, kurumsal sosyal performansı doğrudan etkilememekle birlikte, yenilikçi işletmelerde performansı olumlu şekilde etkiler. Kaynak tabanlı yaklaşım çerçevesinde insan kaynakları ve yenilikçiliğin diğer yetenekleri yaratması ve geliştirmesi nedeniyle önemli yetenekler olduğunu göstermektedir (Rothenberg vd., 2017: 391).

Çalışanların işlerini etkin ve verimli olarak yerine getirmesi için kullandıkları bilgi, beceri ve yetenekler iyi tanımlanmalı ve kullanılmalıdır. Yetkinlik, insan kaynakları yönetiminin ve ücretlendirmesinin çok önemli bir parçasıdır. Yetkinlik tabanlı ücret yönetiminin işletmenin tümüyle koordineli olarak uygulanmasının verimliliği artıracığı belirtilmiştir (Ünsar, 2009: 43). Yaratıcılık ve sosyal ağ teorilerine dayalı bir bilgi yaratma ve aktarmanın verimliliğe ve üretkenliğe etkisi olduğu bulunmuştur (Seibert vd., 2017: 1103).

Tutar & Çakıroğlu (2014: 150) çalışmasında çokuluslu işletmelerin yöneticilerinin kültürel farklılıkları avantaja dönüştürme becerilerine sahip olduğunu belirtmektedir. Küresel

işletmelerde paylaşılan değerleri oluşturmak için ana ülke merkezli kadrolama önemli olabilmektedir (Wild & Wild, 2017: 388).

Küresel işletmelerin zorluklarından biri kültürel farklılıklardır. Kültürel farklılıkların iyi anlaşılması ve yönetilmesi işletmenin performansında pozitif rol oynayabilir (Yeşil, 2009: 101).

Uluslararası işletmelerde kültürel farklılıkların bütünleşme noksanlığı ve algılama ile ilgili problemlere -önyargı, gecikmeler, yanlış anlaşılma, kuşku, düşük kalite, moral bozukluğu ve rekabetin azalması ve iletişim sorunları - neden olabileceği belirtilmektedir. Çalışanların bilgi, deneyim, davranış, değer ve inanç gibi ortak yanların onları birbirlerine yakınlıktırarak, örgütsel işbirliğini ve adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Anlaşmazlık ve çatışmaların önlenerek bütünleşmenin sağlanması işletmenin başarısını etkilemektedir (Yeşil, 2009: 119).

Dil, kültürün en önemli faktörlerinden biri olarak bütünleşmeyi ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Etkili müzakereler ve ittifakın gelişimini sağlayarak çatışmaların çözülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitimin etkinliği, bilgi aktarımı ve yayılımı ve küresel değer zincirinin etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Ağ içi iletişim, birimler arası öğrenme, ana-yan kuruluşların koordinasyon ve bütünleşmesi ve birim içi değer yaratmak için dil en önemli kültürel öğelerdendir (Luo & Shenkar, 2017: 59).

Stratejik planların uygulanarak işletmenin rekabet edebilmesi insan kaynakları ile mümkündür. Performansı artırmak ise ücret gibi araçlar kullanılarak sağlanmaktadır (Adıgüzel vd., 2010: 283).

Stylianou vd. (2016: 3) çalışmasında, Kıbrıs'taki e-ticaret kullanıcılarında Hofstede'nin kültürel boyutlarından bireysellik ve belirsizliğe tolerans boyutunda bir artış olduğuna işaret etmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar daha fazla endişelenme eğilimi gösterir ve sonuç olarak, marka, güvenlik simgeleri ve grafik tasarım gibi güven özelliklerine daha fazla önem verirler. Kaygıyı azaltmak için güçlü bir iletişim kurulması gerekmektedir. Kıbrıslı Rum katılımcılar, diğer insanların önerilerinden daha fazla etkilenir. Kolektivist ülkelerdeki insanlar toplumlarından çok etkilenmektedir ve bunun bir sonucu olarak, arkadaşlarının veya diğer müşterilerin önerileri, bireyci ülkelerdeki insanlardan daha önemli olacaktır. Sosyal etkinin gücünü dikkate almak gerekmektedir. Genel olarak internet kullanımının küreselleşmesi sağlandı. Ülke kültürlerine çok önem verilmelidir. Wursten (2014: 1), işletmedeki değişimlerin farklı ülkelerdeki farklı yaklaşımlar gerektirdiğini belirtmektedir. Çalışmada ele alınan yabancı pazarlara yayılma yöntemleri farklı insan kaynaklarının bir arada yönetilmesini gerektirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ertürk, 2017: 304):

- i. İstihdam: İş görenlerin tedariki, seçimi, işe alıştırılması (oryantasyonu) ilerleme ve iş değişiklikleri ile işten ayrılmalarını kapsamaktadır.
- ii. Maaş ve Ücret: İş göreni sınıflandırmak, ücret seviyesini tespit etmek, performansının değerlendirilmesi, ücrete ek mali yararlar sağlamak, çalışan saatlerinin düzenlenmesi ve kontrolü gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.

- iii. Sınai İlişkiler: Haberleşme, toplu sözleşmeler ve iş gören disiplini gibi konuları içermektedir.
- iv. Organizasyon Planlaması ve Geliştirme: Organizasyon planlaması, eğitim ve geliştirme gibi görevlerden oluşur.

Hizmetler: Sağlık hizmetleri, iş gören hizmetleri, iş güvenliği, iş dışı serbest zaman faaliyetleri, korunma ve güvenlik faaliyetlerinin sağlanmasıdır.

### **3.1. İnsan Gücü Planlaması**

İnsan gücünü temin ederek işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca uzun vadeli planlama yaparak yatırım veya değişikliklerde oluşacak ihtiyaçları da saptamayı amaçlamaktadır (Ertürk, 2017: 304).

### **3.2. İş Analizi, İş Tarifi ve İş Şartnamesi**

Her işin şartlarını tespit ederek analiz eder. Ayrıca işin tanımını yaparak hangi durumda nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtir. İş şartnameleri ise iş görenlerde bulunması gereken öğrenim, yetenek ve tecrübe gibi temel ihtiyaçları belirler.

### **3.3. İş Gören Tedarik Kaynakları**

İşletmenin içinden veya dışından iş gören tedarik edilebilmektedir.

### **3.4. İş Gören Seçiminde Uygulanana Yöntemler**

Mülakatlar, zekâ ve yetenek testleri uygulayarak en uygun elemanı temin eder.

### **3.5. İş İntibak**

İşe giren kişi sayısına göre kitapçıklar, alıştırma programları, geziler veya eğitimler düzenleyerek işe adaptasyon sürecini kolaylaştırır.

### **3.6. İş Gören Eğitimi**

İş görenlerin gereken bilgi ve becerilerinin artırılmasını amaçlamaktadır. Böylece motivasyonları da artacaktır.

### **3.7. Nezaretçilerin ve Yöneticilerin Eğitimi**

Nezaretçilerin ve yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı, sorumluluklarını belirlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca uzun vadede yeni yöneticilerin yetiştirilmesi de sağlanmalıdır.

### **3.8. İş Gören ve İş Değerlendirilmesi**

İş gören değerlendirilmesi için sıralama, mukayese, sosyal ilişkiler, kritik olaylar ve yerinde inceleme yöntemi, gibi yöntemler uygulayarak eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi amaçlanır. İş Değerlendirilmesi ise sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve puan gibi yöntemler uygulayarak ücretlerin tespitinde rol oynamaktadır.

### **3.9. Ücret Sistemleri**

Gerekli analizler uygulanarak ücretlerin belirlenmesi motivasyonun ve verimliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır.



#### 4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı işletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin insan kaynakları fonksiyonunun üzerindeki etki ve ilişkileri incelemektir. Çalışmanın örnekleme yazarlar tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile irdelenmiştir. Yabancı pazarlara yayılma yöntemleri 31 soru insan kaynakları fonksiyonu 20 soru ile ölçülmüştür. Ölçekler literatür taraması yapılmış ve Ajami & Goddard (2015); Gonzalez-Perez & Leonard (2013); Buckley (2015); Karabulut (2015); Fottler & Fried (2015); Öge vd. (2016) ve Kocabacak vd. (2014) incelenerek yazarlar tarafından bir ölçek oluşturulmuştur. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği incelenmiştir.

##### 4.1. Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu Kiwa Belgelendirme Hizmetleri A.Ş. Firmasının Türkiye, Almanya, İtalya, Çin, İngiltere ve Hollanda ofislerinde 300 kişiye verilmiş olup 250 kullanılabilir veri toplanmış ve analiz edilmiştir.

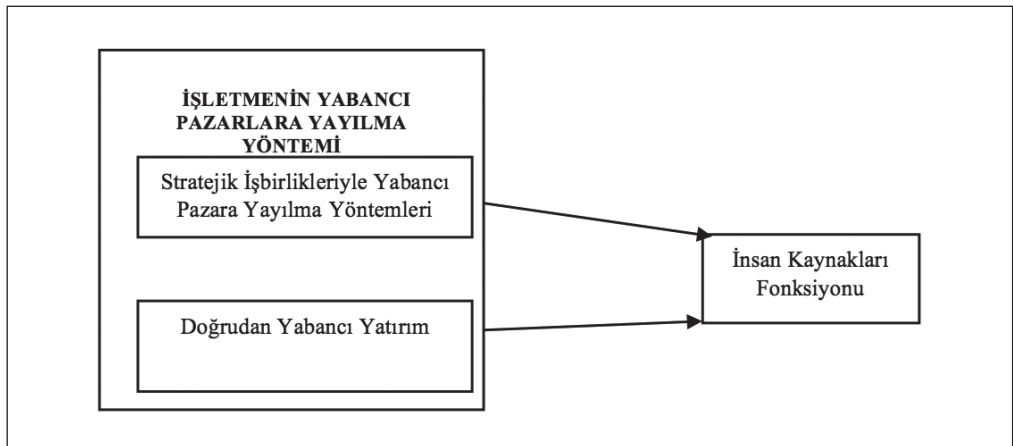
##### 4.2. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutularak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin alt boyutları ile insan kaynakları fonksiyonu arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin alt boyutlarının insan kaynakları fonksiyonuna etkisi regresyon analizleri ile test edilmiştir.

##### 4.3. Araştırma Modeli

Aşağıdaki şekilde araştırma modeli gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemleri insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Ha: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Doğrudan Yabancı Yatırım’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hb: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazaraya Yayılma Yöntemleri’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

H2: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin toplam değişkeni insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

## 5. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Aşağıdaki tablolarda çalışmaların bulguları değerlendirilmiştir.

### 5.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Aşağıda araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri ait veriler tablolar halinde derlenmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	Demografik Özellikler	Frekans/Yüzde	
		Frekans	Yüzde
Yaş	18-30 arası	110	44,0
	31-40 arası	118	47,2
	41-50 arası	14	5,6
	50 üzerinde	8	3,2
Cinsiyet	Kadın	125	50,0
	Erkek	125	50,0
Medeni Durum	Bekâr	145	58,0
	Evli	105	42,0
Bu İşletmedeki Kıdem	0-5 yıl arası	122	48,8
	6-10 yıl arası	80	32,0
	11-15 yıl arası	35	14,0
	16 yıl ve daha fazla	13	5,2
Eğitim durumu	Lise	21	8,4
	ÖnLisans/Lisans	116	46,4
	Lisansüstü	113	45,2

**Tablo 1 devam**

<b>Kıdem</b>	0-5 yıl arası	51	20,4
	6-10 yıl arası	102	40,8
	11-15 yıl arası	56	22,4
	16 yıl ve daha fazla	41	16,4
<b>Pozisyon</b>	Üst kademe yönetici	38	15,2
	Orta kademe yönetici	88	35,2
	Alt kademe yönetici	61	24,4
	Diğer	63	25,2
	<b>Toplam</b>	250	100,0

Araştırmaya katılanların %44'ü 18 ile 30 yaş arasında, %47,2'si 31-40 yaş arasındadır. Yaşı 40'ın üzerinde olan 22 kişi vardır. Kişilerin %58'si evli, %42'si bekârdır. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin sayısı eşittir. Kişilerin çoğu Ön lisans, Lisans ve Lisansüstü eğitimlerini tamamlamışlardır. Lise mezunu olan %8,4 ile 21 kişiden oluşmaktadır. Kişilerin %20'si 0 ile 5 yıl arası iş deneyimine sahiptir. 6 ile 10 yıl arası süre iş deneyimine sahip olan kişiler %40,8'lik kesimi oluşturmaktadırlar. 10 yıldan fazla iş deneyimi sahibi olan 97 kişi ve 38,8 yüzdeyi oluşturmaktadırlar. Kişilerin buldukları işletmedeki çalışma süreleri yukarıdaki tabloda derlenmiştir. Kişilerin yaklaşık yarısı 0 ile 5 yıl süredir buldukları işletmede çalışmaktadırlar. 6 ile 10 yıl arası çalışma süresine sahip 80 kişi, 11 ile 15 yıl arası çalışma süresine sahip 35 kişi vardır. 13 kişi 16 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahiptir. Kişilerin işletmedeki pozisyonları tabloda derlenmiştir. Çalışanlardan 88 kişi %35,2 ile orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Üst kademe yöneticiler %15,2, alt kademe yöneticiler ise %61'lik kesimi oluşturmaktadır.

## 5.2. İşletme İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

**Tablo 2: Frekans Analizine Göre Araştırmaya Katılan İşletmelerin Personel Sayısı**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-49	31	12,4
50-249	144	57,6
250 ve daha fazla	75	30,0
Toplam	250	100,0

İşletmelerdeki personel sayılarına ilişkin veriler yukarıdaki tabloda derlenmiştir. 1-49 personel sayısına sahip 31 işletme vardır. 50-249 arası personele sahip 144 işletme % 57,6 'lık yüzdeyi oluşturmaktadır. 250'den fazla personele sahip 75 işletme vardır.

**Tablo 3: Frekans Analizine Göre Araştırmaya Katılan İşletmenin Ciro**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
8 milyon TL'ye kadar	85	34,0
40 milyon TL'ye kadar	150	60,0
40 milyon TL'den fazla	15	6,0
Toplam	250	100,0

İşletmelerin çoğunun cirou 40 milyon TL 'ye kadardır. Bunlar %60 'ını oluşturur. Cirou 8 milyon TL 'ye kadar olan işletmelerde %34 'ü oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Frekans Analizine Göre Katılımcıların İşletmenin Çalıştığımız Ülkeye Yayılma Yöntemleri**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İşletme Satın alma	39	15,6
Birleşme	103	41,2
Ortak Yatırım	22	8,8
Doğrudan Yabancı Yatırım	86	34,4
Toplam	250	100,0

İşletmelerin yabancı pazarlara yayılmada kullandıkları yöntemlerin dağılımları tabloda verilmiştir. İşletmeler en çok birleşme yöntemi ile pazara yayılmayı tercih etmişlerdir. İkinci tercih edilen yöntem Doğrudan Yabancı Yatırımdır. İşletme satın alma ve ortak yatırım yöntemleri en son tercih edilenler arasındadır.

**Tablo 5: Frekans Analizine Göre Katılımcıların İşletmenin Çalıştığımız Ülkeye Yayılırken Öncelikli Olarak Dikkate Unsurlar**

	<b>Frekans</b>
Hizmetlerinin özellikleri	114
Rekabet gücü	111
Faaliyet gösterdiği diğer pazarların özellikleri	108
Büyüklüğü	72
Teknik bilgisi	66
Yönetim kabiliyeti	54
Ülkenin ekonomik, siyasi, hukuki koşulları	53
Pazar bilgisi	49
Satış hedefi	16
Kar hedefi	14
Amaçları	13
Toplam	670

Çalışılan ülkeye yayılırken kişilerin dikkat ettikleri unsurlar tercih edilme sırasına göre tabloda sıralanmıştır. Ülke hizmetlerinin özellikleri, rekabet gücü ve faaliyet gösterilen diğer pazarların özellikleri en çok dikkate alınan unsurlar arasındadır. Bu unsurlardan sonra büyüklük, teknik bilgi, yönetim kabiliyeti, ülkenin ekonomik, siyasi, hukuki koşulları, pazar bilgisi gibi hususlara dikkat edildiği görülmektedir.

### 5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 6: İşletmelerin Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemlerine İlişkin İfadelerin Yüzdesel Değerlerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

		Ortalama	Stadandart Sapma
1	Genel merkezde alınan kararları daha kolay uygulamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,30	1,08
2	Başka bir işletmeyle beraber karar almamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,68	0,97
3	Daha hızlı büyümek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,92	1,01
4	Rekabet gücünü artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,76	1,01
5	Daha çok ülkeye yayılmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,64	1,03
6	Kurumsal imajı iyileştirmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,98	0,92
7	İşletmenin bilinirliğini artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,59	1,05
8	Satışları artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,76	0,99
9	Karları artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,78	0,91
10	Müşteri sayısını artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,78	0,96
11	Müşteri memnuniyetini artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,64	1,16
12	Hizmet kalitesini artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,68	1,15
13	Pazara daha hızlı nüfuz etmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,70	1,01
14	Başka bir işletmeyle karları paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,71	0,97

**Tablo 6 devam**

15	Başka bir işletmeyle teknik bilgiyi (know-how) paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,63	1,00
16	Başka bir işletmeyle finansal kaynakları paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,78	0,96
17	Başka bir işletmeyle insan kaynaklarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,79	0,92
18	Başka bir işletmeyle ofislerini paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,54	2,77
19	Başka bir işletmeyle pazar bilgisini paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,66	0,93
20	Başka bir işletmeyle hükümet bağlantılarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,81	1,04
21	Başka bir işletmeyi kendine rakip haline getirmemek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,63	1,19
22	Başka bir işletmeyle kurum kültürü entegrasyonu sorunlarıyla karşılaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,99	0,94
23	Başka bir işletmeyle riski paylaşmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,64	2,24
24	Başka bir işletmeyle yatırım maliyetlerini paylaşmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,71	2,71
25	Başka bir işletmenin finansal kaynaklarından yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,62	1,05
26	Başka bir işletmenin insan kaynaklarından yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,67	1,00
27	Başka bir işletmenin müşterilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,68	1,03
28	Başka bir işletmenin ofislerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,90	1,05
29	Başka bir işletmenin pazar bilgisinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,77	0,97
30	Başka bir işletmenin teknik bilgisinden (know-how) yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,64	0,99
31	Başka bir işletmenin hükümetle ilişkilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	3,84	1,08

Örnek (n) : 250 (1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıdaki tabloda anket formunda yer alan yargılara ait ortalama ve standart sapma değerleri derlenmiştir.

Tabloda yargılara ait ortalama değerlere bakıldığında 4,00 'e yakın değerler olduğu görülmektedir. Kişiler, işletmelerin pazara yayılma yöntemlerine ait yukarıdaki yargıların çoğu için katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Kişilerin katıldıklarını belirttikleri yani en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar sırası ile 'Başka bir işletmeyle kurum kültürü entegrasyonu sorunlarıyla karşılaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Kurumsal imajı iyileştirmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Daha hızlı büyümek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmenin ofislerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmenin hükümetle ilişkilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmeyle hükümet bağlantılarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir.'

Aşağıdaki tabloda anket formunda yer alan yargılara ait ortalama ve standart sapma değerleri derlenmiştir.

**Tablo 7: İnsan Kaynakları Fonksiyonuna İlişkin İfadelerin Yüzdesel Değerlerin Analizi ve Değerlendirilmesi**

		Ortalama	Standart Sapma
1	İnsan kaynakları stratejileri genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,55	0,95
2	İnsan kaynakları politikaları genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,78	0,83
3	İnsan kaynakları fonksiyonunun faaliyetleri genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,85	1,12
4	İnsan kaynakları planlama süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,74	0,96
5	İnsan kaynakları seçim süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,51	1,09
6	İnsan kaynakları oryantasyon süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,62	1,04
7	İnsan kaynakları iş değerlendirme süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,74	1,10
8	İnsan kaynakları eğitim süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,71	1,15
9	İnsan kaynakları geliştirme süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,70	1,03
10	İnsan kaynakları kariyer planlaması süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,78	0,94

**Tablo 7 devam**

11	İnsan kaynakları performans değerlendirme süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,78	0,94
12	İnsan kaynakları terfi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,81	0,92
13	İnsan kaynakları işten ayırma süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,67	1,16
14	İnsan kaynakları ücretlendirme süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,73	1,00
15	İnsan kaynakları ödüllendirme süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,76	1,12
16	İnsan kaynakları disiplin süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,78	0,95
17	İnsan kaynakları sağlık hizmetleri süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,65	0,99
18	İnsan kaynakları iş güvenliği süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,80	0,95
19	İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,82	0,92
20	İşçi ve işveren ilişkileri yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir	3,94	1,02
Örnek (n) : 250 (1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum			

Aşağıdaki tabloda anket formunda yer alan yargılara ait ortalama ve standart sapma değerleri derlenmiştir.

Tabloda yargılara ait ortalama değerlere bakıldığında 4,00'e yakın değerler olduğu görülmektedir. Kişiler, işletmelerin pazara yayılma yöntemlerine ait yukarıdaki yargıların çoğu için katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Kişilerin katıldıklarını belirttikleri yani en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar sırası ile; 'Başka bir işletmeyle kurum kültürü entegrasyonu sorunlarıyla karşılaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Kurumsal imajı iyileştirmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Daha hızlı büyümek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmenin ofislerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmenin hükümetle ilişkilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir', 'Başka bir işletmeyle hükümet bağlantılarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir.'

#### **5.4. Faktör Analizi (İşletmelerin Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemleri)**

Tabloda işletmelerin yabancı pazarlara yayılmalarına ait ölçek iki boyutta altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda 1,7,11,12,15,18,21,25,26 ve 30. yargılar düşük yük değerlerine sahip olmaları nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. İkinci faktörde ise Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma faktörü 15, Doğrudan Yabancı Yatırım 6 yargıdan



oluşmaktadır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,852 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri 1806,908 ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında oluşan yeni değişken ölçeği %47,034 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 8: Yabancı Pazarlara Yayılma Yöntemleri Faktör Analizi**

Faktörler	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si	
Satışları artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,842			
Başka bir işletmenin pazar bilgisinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,812			
Başka bir işletmeyle riski paylaşmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,835			
Başka bir işletmenin müşterilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,793			
Daha hızlı büyümek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,742			
Başka bir işletmeyle yatırım maliyetlerini paylaşmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,726			
Müşteri sayısını artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,726			
Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazaraya Yayılma	Başka bir işletmeyle hükümet bağlantılarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,711	0,819	28,267
Karları artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,689			
Daha çok ülkeye yayılmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,688			
Başka bir işletmenin ofislerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,676			
Başka bir işletmenin hükümetle ilişkilerinden yararlanmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,665			
Başka bir işletmeyle finansal kaynakları paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,662			
Pazara daha hızlı nüfuz etmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,651			
Rekabet gücünü artırmak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,651			

**Tablo 8 devam**

Doğrudan Yabancı Yatırım	Başka bir işletmeyle kurum kültürü entegrasyonu sorunlarıyla karşılaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,782	7,84	18,767
	Başka bir işletmeyle beraber karar almamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,776		
	Başka bir işletmeyle karları paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,693		
	Kurumsal imajı iyileştirmek için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,685		
	Başka bir işletmeyle pazar bilgisini paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,654		
	Başka bir işletmeyle insan kaynaklarını paylaşmamak için çalıştığım ülkeye giriş yöntemi seçilmiştir	0,635		
Toplam Açıklanan Varyans			47,034	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,852	
Approx. Chi-Square			1806,908	
Df			465	
Sig.			0,000	
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Tabloda yargılara ait ortalama değerlere bakıldığında birçok ifadenin 4,00 ‘e yakın olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonuna ait en çok katılım gösterilen yargılar sırasıyla; “İşçi ve işveren ilişkileri yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir”, “İnsan kaynakları fonksiyonunun faaliyetleri genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir”, “İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir”, “İnsan kaynakları terfi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir”, “İnsan kaynakları iş güvenliği süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir.” yargılarıdır.

### 5.5. Faktör Analizi (İnsan Kaynakları Fonksiyonunu)

Aşağıda İşletme performansı ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiştir.

**Tablo 9: İnsan Kaynakları Fonksiyonu Faktör Analizi**

Faktör	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
İnsan kaynakları geliştirme süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,740		
İnsan kaynakları ödüllendirme süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,726		
İnsan kaynakları iş değerlendirme süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,724		
İnsan kaynakları işten ayırma süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,717		
İnsan kaynakları sağlık hizmetleri süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,714		
İnsan kaynakları fonksiyonunun faaliyetleri genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,593		
İşçi ve işveren ilişkileri yönetimi süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,567		
İnsan Kaynakları Fonksiyonu İnsan kaynakları ücretlendirme süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,699	0,866	32,346
İnsan kaynakları planlama süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,660		
İnsan kaynakları oryantasyon süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,642		
İnsan kaynakları disiplin süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,626		
İnsan kaynakları kariyer planlaması süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,616		
İnsan kaynakları politikaları genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,608		
İnsan kaynakları stratejileri genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,607		
İnsan kaynakları eğitim süreci genel merkeze bağılı olarak belirlenmektedir	0,600		
Toplam Açıklanan Varyans			32,346
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,864
Approx. Chi-Square			1344,404
Df			190
Sig.			0,000
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Tabloda insan kaynakları fonksiyonu ölçeği tek boyutta faktörleşme göstermiştir. Ölçekte yer alan 5,11,12,18 ve 19. yargılar düşük yük değerlerine sahip olmaları nedeniyle faktör analizine dâhil edilmemiştir. Tabloda 15 yargı ile tek faktör oluşmuştur. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,864 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri 1344,404 ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında oluşan yeni değişken ölçeği %32,346 oranında açıklamaktadır.

## 5.6. Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 10: Korelasyon Analizi**

	Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma	Doğrudan Yabancı Yatırım	İnsan Kaynakları Fonksiyonu	Pazara Yayılma Yöntemleri Toplam
Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma	1			
Doğrudan Yabancı Yatırım	0,000	1		
İnsan Kaynakları Fonksiyonu	0,472**	0,064**	1	
Pazara Yayılma Yöntemleri Toplam	0,500**	0,500**	0,584**	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan 2 alt boyut ve toplam değişkeni arasındaki korelasyon değerleri tabloda verilmiştir. İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerine ait değişkenler ile insan kaynakları fonksiyonu arasındaki korelasyon değerleri 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır. Yine işletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemleri toplam değişkeni ile de diğer tüm değişkenler pozitif yönlü anlamlı korelasyon değerlerine sahiptirler. İnsan kaynakları fonksiyonunun doğrudan yabancı yatırım yöntemi ile arasındaki korelasyon 0,064 kuvvetinde düşük bulunmuştur. Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma değişkeni ile insan kaynakları fonksiyonu arasındaki korelasyon değeri sırasıyla 0,472 olup pozitif yönlüdür.

## 5.7. Regresyon Analizi

Aşağıda araştırmaya ait hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki etki ve ilişkileri incelemek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

H: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemleri insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Ha: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Doğrudan Yabancı Yatırım’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hb: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma Yöntemleri’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

H2: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin toplam değişkeni insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 11: Çoklu Regresyon Model Özeti**

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Katsayı İstatistikleri		Durbin-Watson
				F	Sig. F	
0,652	0,426	0,416	0,760	42,975	0,000	1,782

Bağımsız Değişkenler: Doğrudan Yabancı Yatırım, Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma  
Bağımlı değişken: İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Regresyon modelindeki yabancı pazarlara yayılma yöntemlerine ait bağımsız değişkenlerin insan kaynakları fonksiyonunu açıklama yüzdesi %41,6 ‘dır. F değerine ait sig. 0,000 olup F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 12: Çoklu Regresyon Modeli**

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
	Sabit	0,019	0,049					0,389
Doğrudan Yabancı Yatırım	0,470	0,050	<b>0,472</b>		9,484	<b>0,000</b>	1,000	1,000
Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma	0,306	0,049	<b>0,310</b>		6,223	<b>0,000</b>	1,000	1,000

H1: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemleri insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

H1 hipotezine ait aşağıdaki tüm alt hipotezler regresyon modeline göre yorumlanıp kabul edildikleri açıklanmıştır. Alt hipotezlerin kabul edilmesi ana hipotezini de doğrulamaktadır. H1 hipotezi kabul edilir.

H1a: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Doğrudan Yabancı Yatırım’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Tabloda Doğrudan Yabancı Yatırım değişkenine ait katsayının 0,472 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait sig. 0,000 ve  $0,000 < 0,05$  olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Doğrudan Yabancı Yatırım yöntemi insan kaynakları fonksiyonunu 0,472 katsayısı oranı ile pozitif yönde etkilemektedir. H1a hipotezi kabul edilir.

H1b: Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma değişkenine ait katsayının 0,310 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait sig. 0,000 ve  $0,000 < 0,05$  olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma yöntemi değişkenindeki bir birimlik artış insan kaynakları fonksiyonunu 0,310 katsayısı oranında atırmaktadır. H1b hipotezi kabul edilir.

**Tablo 13: Basit Regresyon Model Özeti**

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Katsayı İstatistikleri		Durbin-Watson
				F	Sig. F	
0,584	0,341	0,340	0,609	121,488	0,000	1,632

Bağımsız Değişkenler: Pazara Yayılma Yöntemleri

Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Regresyon modelindeki Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerine ait toplam değişkeninin insan kaynakları fonksiyonunu açıklama yüzdesi %34’dır. F değerine ait sig. 0,000 olup F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. F değeri 121,488 olup modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 14: Basit Regresyon Modeli**

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
Sabit	0,012	0,053		0,234	0,815		
Pazara Yayılma Yöntemleri Toplam	0,291	0,026	<b>0,340</b>	11,022	<b>0,000</b>	1,000	1,000

Bağımlı değişken: İnsan Kaynakları Fonksiyonu

H2: İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin toplam değişkeni insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir.

Tabloda Pazara Yayılma Yöntemleri Toplam değişkenine ait 0,340 ve bu değere ait sig değeri 0,00'dır.  $0,000 < 0,05$  olduğundan bağımsız değişkene ait katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Pazara yayılma yöntemi değişkenindeki bir birimlik artış insan kaynakları fonksiyonunu 0,340 katsayısı değerinde arttırmaktadır. H2 hipotezi kabul edilir.

## 6. Sonuç

Günümüzde küreselleşme işletmelerin rekabet edebilmesini güçleştirmektedir. Bu da yönetimle ilgili aldığı kararları etkilemektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, rekabet baskısı işletmeleri örgütsel bağımlılıklarının yapısını değiştirmek veya azaltmak için büyüme, satın alma ve birleşme yöntemleri gibi kullanmaktadır.

İstihdam ve çevresel kurallar, insan kaynakları politikaları üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmenin temel başarı faktörleri endüstriye ve zamana göre farklılaşır (Bakoğlu, 2010:103). Çevredeki sosyokültürel değişikliklerin işletme üzerindeki etkilerine göre kararlar alınmaktadır (Ertürk, 2017:104). İşgücü ücretinin düşük olduğu, devlet kısıtlamalarının olmadığı, vize almanın, sendikalar ve maaşlarla ilgi düzenlemelerin uygun olduğu ülkelerde üretim yapmak işletme için çok daha avantajlı olabilmektedir.

İşletmelerin yabancı bir ülkede en çok dikkat ettikleri unsurlar ülke hizmetlerinin özellikleri, rekabet gücü ve faaliyet gösterilen diğer pazarların stratejik rolü olarak sıralanmıştır. Bu unsurlardan sonra büyüklük, teknik bilgi, yönetim kabiliyeti, ülkenin ekonomik, siyasi, hukuki koşulları, pazar bilgisi gibi konulara dikkat edildiği görülmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, “İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemleri insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir” ve “Yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinden olan ‘Doğrudan Yabancı Yatırım’ ve ‘Stratejik İşbirlikleriyle Yabancı Pazara Yayılma Yöntemleri’ insan kaynakları fonksiyonunu pozitif yönde etkilemektedir hipotezleri doğrulanmıştır.

Araştırmanın sorularına verilen cevaplar doğrultusunda, insan kaynakları fonksiyonları içindeki yargılardan en yüksek ortalamayı “İşçi ve işveren ilişkileri yönetimi süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir” yargısı göstermektedir. Elde edilen sonuç, uluslararası işletmelerin yerel pazardaki çalışanlara sunulan mali şartlar yanında kanuni bazı zorunlulukların uygulanmasının çalışanların en önem verdiği konu olduğunu göstermektedir. Uluslararası işletmeler yeni yayılmaya başladıkları pazarlarda ilk zamanlarda işletme aleyhine bir imaj yaratmamak için dikkat etmektedirler.

Çalışmadaki en yüksek ortalamayı gösteren diğer yargı ise “İnsan kaynakları fonksiyonunun faaliyetleri, bilgi sistemi yönetimi süreci, terfi süreci ve iş güvenliği süreci genel merkeze bağlı olarak belirlenmektedir.” yargılarıdır. Uluslararası işletmelerdeki merkezi karar alma daha kolay ve hızlı olmasından dolayı tercih edilmektedir. Uluslararası işletmelerin yabancı pazarlara yayılırken uyguladıkları insan kaynakları stratejileri, pazarda hâlihazırda faaliyet gösteren işletmelerin de insan kaynakları politikalarında değişime uğramasına neden

olabilir. İşletmeler kaynak tabanlı yaklaşıma göre insan kaynakları, yenilikçilik, knowhow ve kurumsal imaj gibi kavramlara önem vermektedir (Başar, 2015: 113) İnsan kaynakları yönetimi çalışanların yaratıcılığını ve işletmeye katkısını sağlamak açısından önem kazanmaktadır.

### **Kaynakça**

- Adıgüzel, O., Yüksel, O. H., & Tekin, P. (2010). In terms of strategic human resources, the importance of individual performance related pay system. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 283-296.
- Ajami, R. A., & Goddard, G. J. (2015). *International business: Theory and practice*. London: Routledge.
- Basar, P. (2015). The diversities of the competitive advantage concepts and understanding sourced by resource-based approach to firm. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 113-125.
- Boone Kurtz. (2016). *Çağdaş işletme (contemporary business)*. (Çev. A. Yalçın). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Buckley, M. R., Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2016). *Series: Research in personnel and human resources management*. Volume 34, First edition. Bingley: U.K. Emerald Group Publishing Limited, eBook.
- Cahidzade, T. (2008). *Azerbaycan'daki işletmelerin dış pazarlara giriş yöntemleri ve swot analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(2).
- Deniz, M., & Ünal, A. (2007). As a function of human resources organizational career management and an application. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 2(2), 101-119.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri ve uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Enginkaya, E. (2005). Japonya'nın yabancı pazarlara giriş stratejileri. *Ege Academic Review*, 5(1), 99-108.
- Eren & Samsunlu. (2003). Yabancı sermaye ve Türkiye'de elektronik, kimya ve toprak sektörlerinde faaliyet gösteren yatırım ortaklıklarının performanslarının incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 71-88.
- Ertürk, M. (2017). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fottler, M. D., & Fried, B. (2015). *Association of university programs in health administration*. Fourth edition, Chicago, Illinois: Health Administration Press.
- Gil, E. L., & Reyes, A. (2012). *International business research: Strategies and resources*. Lanham: Scarecrow Press.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Leonard, L. (2013). *International business, sustainability and corporate social responsibility*. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.



- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Serhat, E. R. A. T. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- Karabulut, A. T. (2015). *Uluslararası işletmecilik: Küresel pazarda rekabet*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi (Charles Hill, *International business: Competing in the global marketplace*. Mc Graw Hill).
- Kocabacak, A., Tosun, H., & Hiperlink. (2014). *Dünyaca ünlü işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Konya.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2017). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. In M.Y. Brannen, T. Mughan (Eds.), *Language in International Business. JIBS Special Collections*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Öge, H. S., Karasoy, H. A., & Hiperlink. (2016). *Meslek yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Konya.
- Rothenberg, S., Hull, C. E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- Rüstemli, E. (2008). *Uluslararası pazarlara optimal giriş yönteminin seçimi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seibert, S. E., Kacmar, K. M., Kraimer, M. L., Downes, P. E., & Noble, D. (2017). The role of research strategies and professional networks in management scholars' productivity. *Journal of Management*, 43(4), 1103-1130.
- Stylianou, V., Kyriakoullis, L., & Savva, A. (2016). Culture and e-commerce; A case study for Cyprus.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2014). A study on cultural difference management strategies at multinational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 345-353.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ünsar S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Wild, J. J., & Wild, K. L. (2017). *Uluslararası işletmecilik*. (Çev. G.S. Arı). *International business - The challenges of globalization*. 8. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wursten, H. (2014). *Culture and change management*. ITIM International.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zekâ. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 101-131.

