

PAPER DETAILS

TITLE: ULUSLARARASI SİRKETLERDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN 150 SİRKET ÜZERİNDE BİR ARASTIRMA

AUTHORS: Saban Esen,Nadide Gürson

PAGES: 105-112

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/206329>

ULUSLARARASI ŞİRKETLERDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI: TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN 150 ŞİRKET ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

TOP EXECUTIVE PROVIDING POLICIES IN INTERNATIONAL COMPANIES: A RESEARCH ON 150 LARGES COMPANIES IN TURKEY

Şaban ESEN² Nadide Gizem GÜRSON³

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici sağlamak için uygulanan insan kaynakları politikalarından (etnosentrizm, polisentrizm, geosentrizm ve regiosentrizm) hangilerinin Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası şirketlerde tercih edildiklerini belirlemeye yöneliktir. Ayrıca yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye’deki şirketlerinde Türk yöneticiler tercih edip-etmedikleri de bu çalışmanın cevap bulmaya çalıştığı diğer bir konudur.

Çalışmada veri kaynağı olarak, 2015 yılı FORTUNE 500 araştırması temel alınmıştır. Zaman kısıtı dolayısıyla Türkiye’deki 500 büyük şirket içinden ilk 150 şirket incelemeye alınmıştır. İlk 150 şirketin içinden 76 tanesi yerli özel sermayeli, 55 tanesi yabancı özel sermayeli ve 19 adeti de kamu teşebbüslerinden oluşmaktadır.

Dergi sıralamasında yer alan şirketlerin WEB sayfalarına erişilerek üst düzey yöneticilerin (Genel Müdür-CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı) uluslararası şirketlere insan kaynakları sağlama politikalarından hangisini tercih ettiği belirlenmiştir.

Çalışma sonucunda yerli özel sermayeli şirket ile kamu sermayeli şirketlerin genel müdür ve yönetim kurulu başkanlarının %88’inin etnosentrizm politikasına göre, yabancı şirketlerin %65’inin etnosentrizm (kendi ülkelerinden) ve %30,9’unun ise polisentrizm (ev sahibi ülke vatandaşlarından) politikasına göre yönetici sağladıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası şirket, İnsan kaynakları yönetimi, etnosentrizm, polisentrizm, geosentrizm, regiosentrizm

Absract

The purpose of this study, the human resources policies to ensure that senior executives in international companies (ethnocentrism, polycentrism, geosentrism and regiocentrism) which has been operating in Turkey for international companies in order to determine their preferred. There is also another issue that the Turkish authorities-whether they prefer to work in the company of foreign capital companies in Turkey.

¹ Bu çalışma 1. Uluslararası Karadeniz İşletmecilik Sempozyumu 16-17 Mayıs 2016 Giresun’da sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, sabanesen@bartin.edu.tr

³ Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, gizemgurson@gmail.com

The data were used to provide the Fortune 500 survey. Due to time constraints were included in the 500 largest companies within the top 150 companies in Turkey to examine. One of the top 150 companies through 76 local private-owned companies, 55 are foreign-owned private companies and 19 is also composed of state enterprises.

Magazine ranking of the companies in accessing WEB pages of top executives (Managing Director-CEO and Chairman of the Board) is determined to meet the criteria which provide human resources to international companies.

According to the study results in the domestic privately-owned companies with state-owned companies, general manager and chairman of the 88% ethnocentrism policy, foreign companies from 65% ethnocentrism, while 30% were found to apply Polycentrism policy.

Keywords: international companies, human resources management, ethnocentrism, Polycentrism, geocentrism, Regiocentrism

GİRİŞ

Uluslararası işletmeler, uluslararası rekabette varlıklarını sürdürmek için, maliyetlerini en aza indirmeye, kaliteyi artırmaya, esnekliğe ve yeniliğe önem vermektedirler. Aralarında fark yaratacak en önemli öge insan kaynaklarına verdikleri önemdir. Uluslararası işletmeler, personel seçiminde, eğitiminde, performans değerlemede ve ücretlemede ortaya koyacakları politikalarla öne çıkacaklardır (Tonus, 2012). İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu, bir işletmenin işgören bulması, yerleştirmesi, değerlendirmesi, ücretlendirmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içermektedir. Bu çalışmada Türkiye’deki yerli ve yabancı uluslararası şirketlerin üst düzey personel seçme politikaları incelenecektir.

ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK VE ULUSLARARASI ŞİRKET KAVRAMLARI

Uluslararası işletmecilik, bir işletmenin, iki veya daha fazla bağımsız ülke içinde ya da arasında yer alan her türlü işletme faaliyetidir. Başka bir ifade ile uluslararası işletmecilik; özel veya kamu sektörüne ait girişimlerin çeşitli ülke sınırları içinde kaynak, mal, hizmet ve benzeri hareketlerini kapsayan bir işletme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Mutlu, 2008; 8).

Bazı yazarlar uluslararası şirket tanımının çokuluslu şirketlerden farklı olduğunu iddia etmişlerse (Aşkın , 2004) de genel anlamda Uluslararası şirket ile Çokuluslu şirket aynı şeyi ifade etmektedir. (Neha, 2013). Bu açıdan Uluslararası şirketlerin literatürde şu tanımları bulunmaktadır;

Uluslararası şirket birkaç ülkede girişimi bulunan fakat ana ülkeden yönetilen veya gelirinin yüzde yirmi beşini ana ülke dışından elde eden şirketlerdir (Neha, 2013).

Yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ve üretim ile ilgili kararları tek bir merkezden alan veya kendine bağlı şirketlerin kararlarını etkileyen şirketlerdir (Erkan, 1995).

Yapılan tanımlarda açıkça belirtilmiş olsun veya olmasın herkes tarafından kabul edilen iki nokta mevcuttur (Erkan, 1995); Bu şirketlerin doğrudan üretime yönelik faaliyet göstermeleri ve söz konusu etkinlikleri birden fazla ülkede gerçekleştirmiş olmaları gerekliliği.

ULUSLARARASI ŞİRKETLERDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SAĞLAMA POLİTİKALARI

Perlmutter (1965) makalesinde büyük şirketler çokulusluluğunu, girişimlerinden, farklı bölgelerde bulunmalarından, sahiplik kriterlerinden, organizasyonel yapılarından, üst düzey yöneticilerin milliyetlerinden, denizaşırı ülkelerdeki yatırım oranlarından yola çıkarak derecelendirdiklerini belirtmiştir. Perlmutter’e göre yönetici sağlamak için 3 tip yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar Etnosentrizm, Polisentrizm, Geosentrizm’den oluşan EPG yaklaşımıdır. Perlmutter daha sonra yaptığı çalışmalarda ise modelini geliştirip Regiosentrizm’i de eklemiş ve dört boyutlu EPRG yaklaşımını elde etmiştir. (Wikipedia , 2015)

Etnosentrizm

Etnosentrizm; etnik merkezcilik, bir aşirete, kabileye, boya ve benzeri etnik gruba bağlılık ile tarif edilen, bir kimsenin kendi kültürünü temel alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirmesi olarak ifade edilen ilkel duygu olarak tanımlanmıştır (Wikipedia, 2015). İnsan kaynaklarında ise; uluslararası işletmelerin, bağlı kuruluşlarında ve ana işletmelerde, ana ülkeden yönetici görevlendirmeleri etnosentrizmdir. Her birimden ana ülkeden insan kaynağı sağlamak olarak ele alınan etnosentrizm, uluslararası işletmelerin gelişmelerinde, ilk kullandıkları yaklaşımdır. Ana ülke merkezli (ethnocentric) yaklaşımı, işletmelerin yurtdışı faaliyetlerine başladıkları ilk yıllarda uygun bir kadrolama şeklidir (Özalp & Celil, 2014).

Polisentrizm

Polisentrizm; uluslararası işletmenin ülke dışı faaliyetlerinde (bağlı kuruluşlarında) faaliyette bulunan ülke uyruklu (yerel) yönetici görevlendirmesidir (Özalp & Celil, 2014). Ev sahibi ülke merkezli (polycentric) yaklaşım, daha çok işletmelerin yurtdışı faaliyetlerin artmasıyla birlikte ev sahibi ülkeden seçilen yöneticilerin daha etkin olacakları varsayımıyla uygulanan kadrolama şeklidir (Yıldırım, Çolak, & Erdost, 2009).

Geosentrizm

Geosentrizm; uluslararası bir işletmenin, yöneticilerini, ana ülke ve ev sahibi ülke dışındaki üçüncü bir ülkeden (ki bu ülke dünyanın herhangi bir yerinden olabilir) sağlamasıdır (Özalp & Celil, 2014). İşletmenin küresel bir düzeyde hem ürün, hem de coğrafi olarak genişlemesi yönetici pozisyonlarında üçüncü ülkeden olan yöneticilerin oranını artırmaktadır (Yıldırım, Çolak, & Erdost, 2009)

Regiosentrizm

Regiosentrizm; uluslararası bir işletmenin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp, yöneticilerini bu bölgeden sağlanmasıdır. Regiosentrizm politikasından ‘bölge’ kavramı iki açıdan değerlendirilebilir (Özalp & Celil, 2014).

Coğrafi bir bölgeden yönetici sağlanması,

Ekonomik bir bölgeden yönetici sağlanmasıdır.

LİTERATÜR ÖZETİ

Uluslararası işletmelerin üst düzey yönetici sağlama politikaları konusunda Türkiye’de Bu çalışmada ise mobilya devi Ikea’nın dünyadaki ve Türkiye’deki çalışmaları örnek olay yöntemi ile analiz edilmiş ve faaliyet gösterilen ülkenin özelliğine göre yönetici sağlama stratejileri belirlendiği sonucuna varılmış ve işletmenin yönetici seçimi konusunda evrensel uygulamalara sahip olmadığı belirlenmiştir (Helvacıoğlu & Özutku , 2010).

Diğer ülkelerde yapılan araştırmalarda ise; çokuluslu şirketlerin insan kaynakları yönetiminde ev sahibi ülkelerin kültürel etkisi üzerine 2004 yılında yapılan çalışmada Yunanistan’da bulunan çokuluslu şirketlerin insan kaynakları birimleri, katı kültürel normların çok uluslu şirketleri etkilediği sonucuna varmıştır (Myloni, Harzing, & Mirza Hafız , 2004). 2004 yılında İspanya’da üretim yapan 38 firmanın veri seti olarak kullanıldığı araştırmada çokuluslu şirketler ile İspanyol ulusal şirketlerin farklı insan kaynakları politikaları izlediği sonucuna varılmıştır (Alberto, Galdon Sanchez, & Güell, 2004).

2010 yılında yapılan başka bir çalışmada ise Brezilya menşeli çokuluslu teknoloji firmaları insan kaynakları stratejileri, görüşmeler, şirket raporları ve içerik analizleri konusundaki verilerin toplanması sureti ile incelenmiş ve Brezilya menşeli çokuluslu teknoloji firmalarının daha çok kendi ulusal becerilerine güvendiği, uluslararası insan kaynakları stratejilerini çekici bulmadıkları sonucuna varılmıştır (Muritiba, Curitiba, Campanario, & Galvao de Albuquerque, 2010).

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırma Yöntemi

Araştırma verileri, 2015 yılında FORTUNE dergisi tarafından yapılan, ciro açısından Türkiye’nin en büyük 500 şirketi sıralamasından elde edilmiştir. Seçilen ilk 150 şirket bir yönüyle uluslararası faaliyet (ihraaat veya ithalat) göstermektedir. Zaman kısıtı nedeniyle ilk 150 şirketin verileri üzerinden bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. İlk 150 şirketin internet üzerinden kurumsal sayfalarına erişilerek, genel müdür-CEO ve yönetim kurulu başkanının yukarıda belirtilen politikalardan hangisine göre seçildiği belirlenmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

İlk sınırlama FORTUNE Dergisinin metodolojisi ile ilgilidir. Yapılan çalışmada ankete katılım gönüllü olduğundan, bazı işletmelerin ankete katılmadığı görülmektedir. Örneğin, Oyak- Renault, Toyota gibi firmaların yokluğu büyük bir eksikliktir. İkinci bir sınırlılık, incelenen 150 şirket arasında 19 adet devlet işletmesinin de bulunmasıdır devlet işletmelerinde polisentrik bir yapılanma söz konusudur. Üçüncü kısıt ise, Türk

yöneticilerin uluslararası şirketlerdeki istihdam oranıyla ilgili kesin verilerin bulunmamasıdır. Son yıllarda Türk yöneticilerin uluslararası şirketlerde üst düzey yönetici olarak istihdamının arttığı bir gerçektir, ancak Türk yönetici istihdamının oranı belli değildir.

Bulgular

Analiz sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

FORTUNE Dergisi ilk 150’de bulunan işletmelerin 71 tanesinde Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı aynı kişilerdir. Oran olarak ifade etmek gerekirse işletmelerin %47,33’ü Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak aynı kişileri seçmiştir.

FORTUNE Dergisi ilk 150’de bulunan işletmelerin 76’sı yerli, 55’i yabancı, 19’u ise Devlet işletmelerinden oluşmaktadır. Oran olarak ifade etmek gerekirse FORTUNE Dergisi ilk 150 şirketin % 50,66’sı yerli, %36,66’sı yabancı, %12,66’si ise devlet işletmeleridir.

Tablo 1. Genel Müdür Seçim Politikası

	TOPLAM		ETNOSENTRİZM		POLİSENTRİZM		GEOSENTRİZM		REGİOSENTRİZM		TOPLAM
	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	
YERLİ	76	50,66	67	88,2	6	7,9	3	3,9	-	-	100
YABANCI	55	36,66	36	65,46	17	30,90	1	1,82	1	1,82	100
DEVLET	19	12,66	17	89,48	-	-	2	10,52	-	-	100
TOPLAM	150	100									

Tablo 1’deki analiz sonuçlarına göre yerli işletmeler Genel Müdür seçimlerinde %88,2 oranla etnosentrizm, %7,9 oranla polisentrizm ve %3,9 oranla geosentrizm insan kaynakları seçme politikasını tercih etmişlerdir. Yabancı işletmelerde bu oran %65,46 ile etnosentrizm, %30,90 ile polisentrizm, %1,82 oranla geosentrizm, %1,82 oranla regiosentrizm olarak gerçekleşmiştir. Devlet işletmelerde ise bu seçim politikası 89,48 oranla etnosentrizm, %10,52 oranla geosentrizm olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Yönetim Kurulu Başkanları Seçim Politikası

	TOPLAM		ETNOSENTRİZM		POLİSENTRİZM		GEOSSENTRİZM		REGİOSENTRİZM		
	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	SAYI	ORAN%	TOPLAM
YERLİ	76	50,66	66	86,9	9	11,9	1	1,2	-	-	100
YABANCI	55	36,66	36	65,5	17	30,9	2	3,6	-	-	100
DEVLET	19	12,66	19	100	-	-	-	-	-	-	100
TOPLAM	150	100									

Tablo 2’deki analiz sonuçlarına göre yerli işletmeler Yönetim Kurulu Başkanı seçimlerinde %86,9 oranla etnosentrizm, %11,9 oranla polisentrizm, %1,2 oranla geosentrizm insan kaynakları seçme politikasını tercih etmişlerdir. Yabancı işletmelerde bu oran %65,5 etnosentrizm, %30,9 polisentrizm, %3,6 geosentrizm olarak belirlenmiştir. Devlet işletmelerde ise %100 etnosentrizm politikası uygulanmaktadır.

Yukarıdaki tabloları incelendiğinde dikkat çeken önemli noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür. Yerli sermayeli işletmelerde beklenildiği üzere, yönetim kademelerinde Türk vatandaşlarının yer alması son derece doğal bir durumdur. Bununla birlikte yönetim kurulu başkanlıklarında Türk şirketlerindeki yabancı yönetici oranı, genel müdür oranına göre daha (%11,9) yüksektir.

Benzer şekilde, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerdeki genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı oranı da (%30,9) dikkate değerdir. Bu durum, her üç yabancı şirketin üst düzey yönetiminde bir Türk’ün olduğunu göstermektedir.

22-23 Ekim 2016 Tarihinde İstanbul’da yapılan, 36 ülkeden üye temsilcilerin katıldığı 32. CFR Global Executive Search kongresinde ev sahibi olarak MY Executive Dergisi’nin yayıncısı Müge Yalçın’ın Türk yetenek piyasası ve yetenek yönetimi konusunda yaptığı sunumda, Türk yöneticilerin uluslararası şirketler tarafından tercih edilmesiyle ilgili olarak; “Son dönemde Türk şirketleri çevre ülkelerden başlayarak Avrupa, Amerika, ve Çin’e kadar yayılan yatırımlar gerçekleştiriyor ve bu yatırımlarda görev almak üzere pek çok Türk yönetici yurtdışı pozisyonlara getiriliyor. Ayrıca pek çok uluslararası şirkette de bölgesel yönetici koltuklarında çok sayıda Türk yöneticiye rastlıyoruz; bunun bir kaç nedeni var; iyi eğitilmiş, donanımlı, hırslı ve motive Türk yöneticiler uluslararası şirketler tarafından bu roller için tercih ediliyor. Ayrıca bölge ofislerini İstanbul’a taşıyan pek çok uluslararası şirket yurt dışından yönetici getirmektense Türk yöneticileri bu pozisyonlarda

görevlendirmeyi tercih ediyorlar; Türk yöneticiler yüksek yetkinliklerinin yanı sıra esneklik ve farklı kültürlere kolay uyum gösterebilme özellikleri nedeniyle de tercih ediliyor.” şeklindeki açıklamaları yukarıdaki bulguları destekler niteliktedir(Yalçın, 2015).

SONUÇ

Uluslararasılaşmanın bir sonucu olarak işletmeler en basit şekliyle ihracat veya ithalat yapmakta, diğer taraftan ise doğrudan yabancı yatırım yapmak suretiyle uluslararasılaşma sürecine katılmaktadırlar. Bir diğer yöntem ise franchising vermektir. Dış alım-satım ve franchising sisteminde örgütsel yapı çok fazla değişiklik göstermez iken, doğrudan yabancı yatırım yapıldığında örgütsel yapı etkilenmektedir. İşletme başka bir ülkede farklı bir yapı kurmak zorunda kalmaktadır. Bu yapılanmanın bir sonucu olarak da ev sahibi ülkenin bütün yasal kurallarına ve sosyo-kültürel yapısına uygun hareket etmek zorundadır.

Uluslararası işletmeler, ev sahibi ülke koşullarına daha kolay uyum sağlamak için bazı stratejiler uygularlar. Bunlardan birisi ev sahibi ülkede kendilerine bir ortak bulmaktır. Böylece ülke koşullarını iyi tanıyan yerel ortak vasıtasıyla uyum sağlama sorunu halledilmiş olur. Bir diğer yöntemde ise yönetici ev sahibi ülke vatandaşlarından seçilmektedir. Bu şekilde ülkeyi iyi tanıyan yönetici vasıtasıyla yukarıda ifade edilen hukuki ve sosyo-kültürel yapıyla ilgili sorunlara da çözüm bulunmuş olur.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası 150 şirketteki üst düzey yönetimin yapılanması incelenmiştir. Uluslararası arenada faaliyet gösteren özel sermayeli ulusal ve devlet teşekküllerinin büyük oranda (%87-88) Türk yönetici istihdam etmesi (etnosentrizm) normal bir durum olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan kalan %12-13 lük oran ise, Türk şirketlerinde de yabancı yönetici istihdam edildiği anlamına gelmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında yabancılarla yapılan ortaklık gelmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerin üst düzey yönetici tercihlerinde %65 oranında polisentrizm (kendi ülke vatandaşları) politikasını, %31 oranında ise etnosentrizm politikasını (Türk vatandaşları) uyguladıkları görülmektedir. Geosentrizm ve regiosentrizm politikaları ise çok daha az uygulanmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli uluslararası şirketlerin üst düzey yönetim kademelerinde %31 oranında Türk yöneticinin çalışıyor olması, Türk yöneticilerinin uluslararası şirketler tarafından tercih edilmesi açısından önemli bir olgudur. Çalışmanın sınırlılıklarında da belirtildiği üzere bu rakamın Türk yöneticiler için bir başarı göstergesi olup olmadığını söylemek henüz erkendir. Bu alanda yapılacak çalışmalar ile bu soru cevaplandırılabilir.

KAYNAKLAR

Alberto, Bayo Mariones; Galdon Sanchez, Jose E; Güell, Maia. (2004). *Do Multinationals Adopt Different Human Resource Management Policies? Evidence Form Firm Nationality, Multinationals and the International Difusion of Organizational Form and Practices.*

Aşkın , K. (2004). *Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımı* . Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi .

Erkan, F. (1995). Çokuluslu Şirketler Ve Az Gelişmiş Ülkeler Üzerine Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi* , 102.

Helvacıoğlu , N., & Özutku , H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: Ikea Örneği . *Yönetim Bilimleri Dergisi* .

Muritiba, Patricia Morilha; Muritiba , Sergio Nunes; Campanario, Milton; Galvao de Albuquerque, Lindolfo. (2010). *2010International HR Strategy in Brazilian Technology Multinadonals Brazilian Administration Review.* Curitiba.

Mutlu, E. C. (2008). *Uluslararası işletmecilik, Teori ve Uygulama.* İstanbul: Beta.

Myloni, B., Harzing, A.-W., & Mirza Hafız . (2004). *Host country specifi.* Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multinational companies: International Journal of Manpower.

Neha, T. (2013). *Managing Human Resources in International Organizations Global Journal of Management and Business Studies.*

Özalp, İ., & Celil, K. (2014). *Uluslararası İşletmecilik.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tonus, H. Z. (2012). Uluslararası İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İ. Özalp içinde, *Uluslararası İşletmecilik* (s. 56-76). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

V., Perlmutter Howard. (Journal of World Business). The Tortunous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbul Journal of World Business*, 9-18.

Wikipedia . (2015, 05 05). http://en.wikipedia.org/wiki/EPG_Model : http://en.wikipedia.org/wiki/EPG_Model adresinden alındı

Wikipedia. (2015, 05 05). <http://tr.wikipedia.org/wiki/Etnosentrizm>. adresinden alındı

Yalçın, M. (2015). <http://www.myexecutive.com.tr> adresinden alındı

Yıldırım, Mehmet Halit; Çolak, H; Erdost, Ebru. (2009). Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Strateji-Yapı İlişkisi. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*.