



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK BİLİNCİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE RİSK ALMA ALGISI VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
ROLÜ**

Doktora Tezi

TAHA YUSUF ÇAKAREL

İSTANBUL, 2023

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**STRATEJİK BİLİNCİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE RİSK ALMA ALGISI VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN
ROLÜ**

Doktora Tezi

TAHA YUSUF ÇAKAREL

Danışman: PROF.DR. DENİZ ELBER BÖRÜ

İSTANBUL, 2023

ÖZET

STRATEJİK BİLİNCİN KARAR VERME STİLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE RİSK ALMA ALGISI VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ROLÜ

Start-Up ekosistemi dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok hızlı büyümekte, bu alana olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Rekabetin çok yoğun olduğu bu ekosistem içerisinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek oldukça önemli bir hal almaktadır. Girişimcinin stratejik bilince sahip olması, faaliyetlerini ve kararlarını bu perspektif dahilinde vermesi oldukça önemlidir. Girişimci için kritik faktörlerden biri de karar verme sürecinin belirleyicilerinden biri olan karar verme stilleri olarak ifade edilmektedir. Girişimci her ne kadar risk alan birey olarak tanımlansa da riski nasıl algıladığı ve riske karşı nasıl bir tutum sergilediği de oldukça önemlidir. Teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte yaşanan dijitalleşme sürecinde, her sektörde, her işletme için olduğu gibi start-up ekosistemi için de belirsizlik durumları söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada, ülkemizde bir teknopark ya da teknokentte veya teknoloji transfer ofisi ya da merkezinde kurulan ve faaliyetlerini sürdüren start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenmiş olup, yine bu start-up girişimcilerinin risk alma algısı ve çevresel belirsizliğin bu ilişki üzerindeki rolü araştırılmıştır. 19 start-up girişimcisiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar çerçevesinde elde edilen bulgular kapsamında, start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, bu ilişkide de risk alma algılarının ve çevresel belirsizliğin ayrı ayrı rolleri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Bilinç, Karar Verme Stilleri, Risk Alma, Çevresel Belirsizlik, Start-Up

ABSTRACT

THE ROLE OF RISK TAKING AND ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY IN THE IMPACT OF STRATEGIC CONSCIOUSNESS ON DECISION MAKING STYLES

The Start-Up ecosystem is growing very fast in Turkey as well as in the world, and interest in this field is increasing day by day. In this highly competitive ecosystem, achieving sustainable competitive advantage becomes paramount. It is crucial for entrepreneurs to possess strategic consciousness and base their activities and decisions within this perspective. One of the critical factors for entrepreneurs is expressed as decision-making styles, which is one of the determinants of the decision-making process. Although entrepreneurs are commonly defined as risk-taking individuals, how they perceive risk and what kind of attitude they exhibit towards risk are also equally significant. Through the ongoing digitalization process driven by the rapid advancement of technology, uncertainty permeates the start-up ecosystem, much like it does in every sector and business. This study examines the impact of strategic consciousness levels on the decision-making styles of start-up entrepreneurs who are established and operate within a science park or technology transfer office in Turkey. Additionally, it delves into the risk-taking perceptions of these start-up entrepreneurs and studies the impact of environmental uncertainty on this relationship. Based on findings derived from the semi-structured interviews conducted with 19 start-up entrepreneurs, it was established that the strategic consciousness levels of entrepreneurs significantly affect their decision-making styles. Furthermore, it was observed that risk-taking perceptions and environmental uncertainty play distinct roles in shaping this relationship.

Keywords: Strategic Consciousness, Decision Making Styles, Risk Taking, Environmental Uncertainty, Start-Up

ÖNSÖZ

Bir akademisyen, bilim insanı için en kritik andır hazırlamış olduğu doktora tezini savunmak. Her şeyden önce yüksek lisansa başlangıç ve tez savunması ile başlar heyecanı. Sonrasındaki süreç ise çok daha detaylı çok daha olgunlaştırıcıdır. Doktora ders dönemini tamamladıktan sonra öncelik yeterlilik sınavı ve sözlüsü olur. Süreci başardığın anda belki de en kritik döneme başlarsın ve hiç şüphe yoktur ki bu dönem tez konusu ile başlar. Zihninde çok fazla merak oluşur. Sadece bir tez olmayacaktır çünkü bu eser. Belki de sonrası için, hayatın boyunca taşıyacağın, hep seninle gelecek bir eser olacaktır. Heyecanının yanında bir telaş, bir stres, birçok sorumluluğu da beraberinde taşırsın ama ta ki o ana kadar. Tezini savunduğun an gelen rahatlama ve gurur hissi tarif edilemez duygulardır.

Bütün bu süreci tek başına yaşamazsın tabii ki. Her zaman yanında, arkanda seni destekleyen, senin için en iyisi için çabalayan bir tez danışmanın vardır. Bütün bu süreçlerde her zaman yanımda olan, öğrencisi ve asistanı olmaktan onur duyduğum, tez danışmanım ve benim için çok daha ötesi olan Sn.Prof.Dr.Deniz ELBER BÖRÜ Hocama ne kadar teşekkür etsem az kalacaktır.

Henüz daha öğrencilik dönemlerimden bana yol gösteren, akademik kariyer tercihimde emekleri çok fazla olan, her zaman benim yanımda olan, asistanı olmaktan her zaman gurur duyduğum Sn.Prof.Dr.Uğur YOZGAT Hocama her şey için sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmanın başından sonuna kadar, bütün tez izleme süreçlerimde, her zaman için benden yardımlarını esirgemeyen, yolumu aydınlatan Sn.Prof.Dr.Serra YURTKORU ve Sn.Prof.Dr.Gönen DÜNDAR Hocalarıma ve tez jürimde yer alarak beni onurlandıran, geri bildirimleri ile çalışmamın son haline büyük katkıları olan Sn.Doç.Dr.Merve KOÇOĞLU SAZKAYA Hocama şükranlarımı sunarım.

Özellikle gerçekleştirmiş olduğum araştırma süreçlerimde desteklerini esirgemeyen Doç.Dr.Orkun DEMİRBAĞ Hocama ve VERA Patent kurucuları Gizem ÇAYLI YASA ve meslektaşım Arş.Gör.Alperen YASA'ya çok teşekkür ederim.

Doktora tezi oldukça uzun bir süreci de beraberinde getiriyor. Bu süreçte, yukarıda ismini belirtmediğim daha birçok destekçim olmasına ve teşekkür etmem gerekmesine rağmen bu noktada bir de özür dilemem gerekiyor. Gece gündüz bilgisayar başında geçen günlerimde zaman zaman ilgilenemediğim, özellikle son aylarda artık kendisinin bu durum karşısında tepkileriyle de karşılaştığım, neredeyse gözlerimin içine bakıp havlamak üzere olan, tek isteği patisini tutmam ya da göbeğini kaşımam olan canım kızıma, ELSA'ma, hayatımın neşesine hayatım boyunca taşıyacağım bu tezimde herkesin huzurunda özür dilemem gerekiyor. Bundan sonra, her zaman için o patini tutacağım ve asla bırakmayacağım canım kızım...

Hayatın anlamını bulduğunuzda sadece dönüp bir bakarsınız. Gördüğünüz şey, o anlam, her zaman için her koşulda her şartta sizin hep yanınızdadır. İyi günde kötü günde sözünü verirsiniz ama aslında anlamı iyi ya da kötü günden çok daha fazladır. Her zaman olduğu gibi bu zorlu süreçte de yanımda olan, başından sonuna kadar en büyük destekçim ve en büyük motivasyonum olan, bir an için dahi olsa desteğini benden esirgemeyen, sadece bu çalışmama değil hayatıma anlam katan bir tanecik sevgilime, eşime, meslektaşım Damla KARAKÖY ÇAKAREL'e huzurlarınızda en büyük teşekkürü etmek isterim. İyi ki varsın, iyi ki yanımdasın...

Saygılarımla

TAHA YUSUF ÇAKAREL

İSTANBUL, 2023



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM KARAR, KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ	5
1.1. Kavram Olarak Karar ve Karar Verme	5
1.2. Süreç Olarak Karar Verme	6
1.3. Karar Türleri.....	8
1.4. Karar Verme Teknikleri	9
1.4.1. Beyin Fırtınası Tekniği.....	10
1.4.2. Delphi Tekniği.....	11
1.4.3. Balık Kılçığı Tekniği.....	11
1.4.4. Sinektik Teknik	12
1.4.5. Nominal Grup Tekniği	13
1.4.6. Gordon Tekniği	14
1.5. Karar Verme Modelleri	14
1.5.1. Rasyonel (Klasik) Karar Verme Modeli.....	14
1.5.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli.....	16
1.5.3. Politik Karar Verme Modeli.....	17
1.5.4. Yönetmel Karar Verme Modeli	18
1.5.5. Çöp Kutusu Modeli	19
1.6. Karar Veren/Vericinin Özellikleri.....	19
1.7. Karar Verme Stilleri	21
1.7.1. Schermerhorn Yaklaşımı	26
1.7.2. Deci ve Ryan Yaklaşımı	27
1.7.3. Arroba Yaklaşımı	27
1.7.4. Muna Yaklaşımı	28
1.7.5. Dinklage Yaklaşımı	28

1.7.6.	Janis ve Mann Yaklaşımı.....	29
1.7.7.	Kuzgun Yaklaşımı	30
1.7.8.	Mann, Harmoni ve Power Yaklaşımı	30
1.7.9.	Mitroff ve Kilman Yaklaşımı	31
1.7.10.	Keegan Yaklaşımı	31
1.7.11.	Rowe ve Boulgarides Yaklaşımı	32
1.7.12.	Harren Yaklaşımı	33
1.7.13.	Johnson Yaklaşımı	34
1.7.14.	Driver Yaklaşımı	35
1.7.15.	Heller Yaklaşımı.....	36
1.7.16.	Vroom ve Yetton Yaklaşımı.....	36
1.7.17.	Scott ve Bruce Yaklaşımı	37

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK KARAR ve STRATEJİK BİLİNÇ . 39

2.1.	Strateji	39
2.1.1.	Kavram Olarak Strateji.....	39
2.1.2.	Stratejinin Özellikleri	42
2.1.3.	İlişkili Kavramlarla Strateji	43
2.1.3.1.	Misyon ve Strateji.....	43
2.1.3.2.	Vizyon ve Strateji.....	43
2.1.3.3.	Plan ve Strateji.....	44
2.1.3.4.	Politika ve Strateji	45
2.1.3.5.	Taktik ve Strateji	45
2.2.	Stratejik Yönetim	46
2.2.1.	Stratejik Yönetim Tanım ve Esasları.....	46
2.2.2.	Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	48
2.2.3.	Stratejik Yönetim Süreci	49

2.3.	Stratejik Karar	52
2.4.	Stratejik Bilinç ve Boyutları.....	53
2.4.1.	Stratejik Analiz ve Planlama	56
2.4.2.	Organizasyonel İletişim ve Yönetişim	57
2.4.3.	Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme.....	57
2.4.4.	Organizasyonel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi	57
2.4.5.	Zihinsel Olgunluk.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM RİSK, RİSK ALGISI VE RİSK ALMA EĞİLİMİ.....		59
3.1.	Risk.....	59
3.1.1.	Kavram Olarak Risk.....	59
3.1.2.	Risk ve Belirsizlik	61
3.1.3.	Risk Sınıflandırması	62
3.2.	Risk Alma.....	63
3.3.	Risk Alma Davranışı	63
3.3.1.	Risk Algısı.....	64
3.3.1.1.	Kişisel Risk Algısı.....	65
3.3.1.2.	Toplumsal Risk Algısı.....	66
3.3.2.	Risk Alma Eğilimi.....	67
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI. 68		
4.1.	Çevresel Belirsizlik	68
4.1.1.	Kavram Olarak Çevresel Belirsizlik.....	68
4.1.2.	Çevresel Belirsizlik Boyutları	71
4.1.2.1.	Rekabet Belirsizliği	71
4.1.2.2.	Teknoloji Belirsizliği.....	72
4.1.2.3.	Pazar Belirsizliği	72

4.2.	Çevresel Belirsizlik Algısı ve Türleri.....	72
4.2.1.	Durum Belirsizliği.....	73
4.2.2.	Etki Belirsizliği.....	73
4.2.3.	Yanıt Belirsizliği	74

BEŞİNCİ BÖLÜM DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA ELE ALINMASI 75

ALTINCI BÖLÜM ARAŞTIRMA 79

6.1.	Araştırma Sorusu.....	79
6.2.	Araştırmanın Amacı	80
6.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	80
6.4.	Evren ve Örneklem.....	82
6.4.1.	Araştırmanın Evreni	82
6.4.2.	Araştırmanın Örnekleme.....	83
6.5.	Araştırma Sorularının Belirlenmesi.....	84
6.6.	Katılımcı Seçimi ve Prosedürler.....	84
6.7.	Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	85
6.8.	Çözümleme ve Analiz Süreci	86
6.9.	Kategori ve Kodların Belirlenmesi.....	87

YEDİNCİ BÖLÜM BULGULAR..... 89

7.1.	Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	89
7.2.	Start-Up'lara İlişkin Bulgular.....	90
7.3.	Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeylerine Yönelik Bulgular	92
7.3.1.	Stratejik Analiz ve Planlama Boyutuna İlişkin Bulgular.....	100
7.3.1.1.	Dış Çevre Analizi	100

7.3.1.2.	İç Çevre Analizi.....	109
7.3.2.	Organizasyonel İletişim ve Yönetişim Boyutuna İlişkin Bulgular.....	114
7.3.2.1.	Çalışan-Ekip İletişimi.....	114
7.3.2.2.	Paydaş İletişimi	122
7.3.3.	Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular	129
7.3.4.	Organizasyonel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular.....	137
7.3.5.	Zihinsel Olgunluk Boyutuna İlişkin Bulgular	143
7.3.6.	Stratejik Bilinç Düzeylerine İlişkin Bulgular	147
7.4.	Katılımcıların Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	153
7.4.1.	Katılımcıların Rasyonel Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	153
7.4.2.	Katılımcıların Sezgisel Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	158
7.4.3.	Katılımcıların Bağımlı Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	160
7.4.4.	Katılımcıların Anlık Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	165
7.4.5.	Katılımcıların Kaçınmacı Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	168
7.5.	Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular	172
7.5.1.	Stratejik Bilinç, Risk Alma Algısı ve Karar Verme Stillerine İlişkin Bulgular	179
7.6.	Katılımcıların Çevresel Belirsizlik Algısına Yönelik Bulgular.....	182
7.6.1.	Katılımcıların Durum Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular	190
7.6.1.1.	Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi.....	193
7.6.2.	Katılımcıların Etki Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular.....	196
7.6.2.1.	Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi.....	199
7.6.3.	Katılımcıların Yanıt Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular.....	196
7.6.3.1.	Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	202
7.7.	Araştırma Sonuçlarına Yönelik Diğer Bulgular	204
SEKİZİNCİ BÖLÜM SONUÇ/TARTIŞMA		209
KAYNAKLAR.....		215

KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
ISO	Uluslararası Standartlar Örgütü
TTO	Teknoloji Transfer Ofisi
TTM	Teknoloji Transfer Merkezi
TBS	Teknoloji ve Bilişim Tabanlı Start-Up
KVS	Karar Verme Stilleri



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Karar Türleri	9
Tablo 2: Sınırlı Rasyonellik ve Rasyonel Seçim	17
Tablo 3: Mitroff ve Kilman (1975) Veri Toplama ve Veri Analiz Boyutları	31
Tablo 4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	48
Tablo 5: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi	49
Tablo 6: Araştırmacılara Göre Stratejik Yönetim Süreci	51
Tablo 7: Farklı Risk Sahaları ve Alt Sınıfları	62
Tablo 8: Çevresel Belirsizlik Türleri ve Konuları	70
Tablo 9: Katılımcıların Demografik Bilgileri	89
Tablo 10: Start-Up'lara İlişkin Bilgiler	90
Tablo 11: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi	152
Tablo 12: Katılımcıların Karar Verme Stilleri	169
Tablo 13: Stratejik Bilinç ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Bulgular	171
Tablo 14: Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular	178
Tablo 15: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi ve Algıladıkları Riski Alma Eğilimleri	179
Tablo 16: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyleri, Risk Alma Eğilimleri ve Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular	180
Tablo 17: Katılımcıların Durum Belirsizliğine Yönelik Algıları	192
Tablo 18: Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	194
Tablo 19: Katılımcıların Etki Belirsizliğine Yönelik Algıları	198
Tablo 20: Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	200
Tablo 21: Katılımcıların Yanıt Belirsizliğine Yönelik Algıları	198
Tablo 22: Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetmel Karar Verme Süreci.....	7
Şekil 2: Balık Kılçığı Diyagramı	12
Şekil 3: Rasyonel (Klasik) Karar Verme Süreci	15
Şekil 4: Rowe ve Boulgarides (1994) Karar Verme Stili.....	32
Şekil 5: Karar Verme Stilleri	35
Şekil 6: Stratejik Yönetim Süreci	50
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	79
Şekil 8: Kod Matrisi.....	88
Şekil 9: Kod Haritası.....	88
Şekil 10: Stratejik Bilinç Kod Haritası	92
Şekil 11: “Strateji” Kelime Bulutu	96
Şekil 12: Stratejik Bilinç İlişki Haritası	147
Şekil 13: Stratejik Bilinç Düzeyi Yüksek Olan Katılımcıların Kod Haritası.....	149
Şekil 14: Stratejik Bilinç Düzeyi Orta Olan Katılımcıların Kod Haritası.....	150
Şekil 15: Stratejik Bilinç Düzeyi Düşük Olan Katılımcıların Kod Haritası	151
Şekil 16: Karar Verme Stilleri Kod Haritası.....	153
Şekil 17: Akılcı, Analitik Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar	158
Şekil 18: Sezgisel Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar.....	160
Şekil 19: İlişkili Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar	164
Şekil 20: Anlık Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar.....	167
Şekil 21: Kaçınmacı Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar.....	169
Şekil 22: Katılımcıların Karar Verme Stilleri	170
Tablo 13.’de, katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmektedir.....	171
Şekil 23: Stratejik Bilinç ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Bulgular	171
Şekil 24: Risk Alma Algısı Kod Haritası.....	172

Şekil 25: Katılımcıların Risk Algısı.....	174
Şekil 26: Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular	178
Şekil 27: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi ve Algıladıkları Riski Alma Eğilimleri	179
Şekil 28: Stratejik Bilinç Düzeyleri, Risk Alma Eğilimleri ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	181
Şekil 29: Çevresel Belirsizlik Kod Haritası	182
Şekil 30: Katılımcıların Durum Belirsizliğine Yönelik Algıları.....	193
Şekil 31: Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi.....	195
Şekil 32: Katılımcıların Etki Belirsizliğine Yönelik Algıları	199
Şekil 33: Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi.....	201
Şekil 34: Katılımcıların Yanıt Belirsizliğine Yönelik Algıları	198
Şekil 35: Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi	203
Şekil 36: Araştırmanın Belge Haritası (MAXQDA).....	205
Şekil 37: Araştırmanın Kod Haritası Matrisi (MAXQDA).....	207

GİRİŞ

Bireyler günlük hayatlarında çok fazla karar vermektedirler. Çoğu zaman karar verdiğinin dahi farkında olmamaktadır. Günlük rutin içerisinde, sabah uyandığı anda aslında karar verme süreci uyanma kararı ile başlamıştır. Örneğin, işe gitmek için kurulan alarm, alarm çaldığında verilen uyanma ya da alarmı erteleme kararı, uyandıktan sonra içilen bir fincan kahve ya da su, işe ya da başka bir yere gitmek için seçeceği yol, kahvaltı yapması ya da yapmaması gibi birçok rutin kararın belki de farkında bile olmamaktadır. Aslında günlük hayatta farkında olarak ya da olmayarak gerçekleştirdiği her faaliyet bir karar verme süreci dahilinde geçmektedir. Bireylerin vermiş oldukları bu kararlar, karar öncesindeki süreçlerden başlamak üzere birçok faktörden etkilenmektedir.

Her ne kadar “karar” ve “karar verme” kavramları aynı olarak görünüyorsa bile aslında her ikisi arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Karar verme bir süreci, bu süreç içerisindeki davranışları ifade ederken, karar ise aslında bir nihai tercih, alternatifler arasından bir seçim, yani bir sonuçtur.

Bireyler günlük hayatlarında, kişisel olarak çok sık karar veriyor ve aslında çoğu zaman bunun farkında bile olmuyorlarken, konu iş hayatına geldiğinde, karar verme noktasında çok daha net ve farkında davranabilmektedir. Özellikle bu noktada, bireyin nasıl karar verdiği, karar verme sürecinde nasıl bir yöntem izlediği, karar verme süreci üzerinde etkili olan faktörler, bireyin karar verme stil ve stillerini işaret etmektedir. Bireylerin karar verme süreçlerinde gösterdikleri davranışları, üslup ve biçimleri karar verme stillerini ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde girişimcilik konusu özellikle son dönemlerde çok fazla farklı alanlarda da incelenmeye başlanmış, alan içerisinde de oldukça fazla ve farklı gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Özellikle start-up’ların, yani hızlı ölçeklenebilir girişimlerin sayısının gün geçtikçe artıyor olması, bu tarz girişimlerin klasik girişimlerden önemli ölçüde ayrılıyor olması, start-up’ların klasik girişimlerden ayrı incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bunların yanı sıra, sadece iş hayatının değil toplumsal hayatın da dijital dönüşüm sürecinden çok fazla etkileniyor olması ve dijitalleşme çağına girmiş olunması da yine bu araştırma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yine belirtilen hususlara ek olarak, özellikle dünyanın en yüksek cirolarına, en yüksek kar oranlarına ulaşan, en büyük ve en köklü işletmelerinin yanına, üst sıralara start-up’ların gelmesi ile birlikte, start-up’ların klasik girişimlerden ayrı incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dünyada start-up’ların bu derecede hızlı gelişiyor olması, çok köklü ve büyük işletmeleri geçerek üst sıralarda yer alıyor olmasının yanında ülkemizde de benzer durumlar söz konusu olmuştur. Özellikle pandemi süreci ve sonrasında yoğun dijitalleşme ile birlikte unicorn start-up’lar, yani 1.000.000.000\$ değerlemeyi aşan start-up’lar ortaya çıkmış, bunların sayısı bu süreç içerisinde çoğalmış ve hatta decacorn start-up’lar, yani değerlemesi 10.000.000.000\$’ları aşan start-up’lar ve

değerlemesi 100.000.000.000\$'ları aşan hectocorn start-up'lar da ortaya çıkmıştır. Türkiye özelinde de çok köklü ve büyük firmalar göz önüne alındığında, bu start-up'ların o firmalara göre çok daha hızlı ve çok daha kısa bir süre içerisinde belirtilen seviyelere çıkıyor oldukları görülmektedir. Özellikle devlet teşvikleri ve yasalarla birlikte start-up ekosisteminin büyütülmesi, bu ekosisteme daha fazla oyuncu katılması ve ekosistem içerisinde var olan start-up'ların da hızlı bir şekilde büyümesi bir devlet politikası haline gelmiştir.

Özellikle start-up'ların bu derecede önem kazanmış olmaları ile birlikte, start-up girişimcilerinin de incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkmıştır. Fikir ya da ön kuluçka aşamalarından başlayarak; yatırım kararları, faaliyet alanları, teknoloji ve alt yapı seçimleri, personel ya da ekip seçimleri, finansal kararlar, stratejik kararlar gibi birçok farklı husus girişimci için oldukça kritik olmaktadır. Belirtilen hususlarda start-up girişimcilerinin vermiş olduğu kararlar kadar, bu kritik kararlara ilişkin karar verme sürecinin incelenmesi de oldukça önemlidir.

Start-up ekosisteminin çok hızlı büyümesi ve gelişmesi ile birlikte, ekosistem içerisine çok fazla yeni girişim de katılmaya devam etmektedir. Bu durum, değer yaratma ve üretme kapsamında oldukça kritik bir öneme sahiptir. Öte yandan da bu alanda rekabetin artması ile birlikte, start-up'ların büyümelerinin yanında, sürdürülebilirliği, hayatta kalmaları ve faaliyetlerine devam edebilmeleri de oldukça kritik bir hal almaktadır. Özellikle bu alanda artan rekabet ile, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin önemi çok daha artmaktadır. Tam da bu noktada, start-up girişimcisinin stratejik bilince sahip olması da oldukça kritik bir hal almaktadır. Bu yoğun rekabet altında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunun da üzerinde, hızlı ölçeklenerek, büyüme hedefinde olan start-up'lar için, girişimcinin bu stratejik bilince de sahip olması, bu bilince bağlı olarak stratejik faaliyetler yürütmesi ve stratejik yönetim uygulamaları gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Start-up girişimcisinin stratejik bilince sahip olması, stratejik bilinç düzeyinin de özellikle, stratejik kararlar başta olmak üzere, start-up'ı dahilinde vereceği bütün kararlar üzerinde bir belirleyici olacağı ifade edilebilmektedir. Özellikle karar vermenin bir süreç olduğu ve karar verici bireyin de karar verme sürecinde farklı stil, tarz ya da biçimler sergiliyor olması dahilinde, stratejik bilinç düzeyi, bu stiller üzerinde bir belirleyici olarak ileri sürülebilmektedir.

Her ne kadar girişimci risk alan birey olarak tanımlanıyor olsa da özellikle girişimcinin riski ne olarak algıladığı da önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk, belirli ve net bir tanımı olmayan, bağlamdan bağlama farklılık gösterebilen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Belirtilen kapsamda özellikle start-up girişimcileri için riskin, ne şekilde ve nasıl tanımlanıyor olduğu oldukça kritik bir konudur. Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri de start-up girişimcilerinin riski ne olarak algıladığı, nasıl tanımladığının yanı sıra risk alma algısının da ölçülmesi gerekliliğidir. Bütün

bu bilgiler ışığında, evet, girişimci risk alan bireydir ancak, bu her zaman ve her koşulda geçerli midir, girişimci her zaman, gözü kapalı şekilde risk almakta mıdır, girişimci ne gibi durumlarda ne gibi riskler alır, sorularına yanıt bulmak oldukça önemli bir husustur.

Özellikle pandemi süreci ile birlikte, dijitalleşmenin de bu derecede hayatın her alanına etki etmesi, değişimi ve belirli kapsamlarda karmaşayı beraberinde getirmiş, birçok sektör için oldukça belirsiz durumlar ortaya çıkmıştır. Bu süreçle birlikte dünya genelinde ortaya çıkan ekonomik dalgalanmalar da yine belirsizliği oldukça artırmıştır. Özellikle hızlı ölçeklenerek büyüme amacı ile kurulan ve bu kapsamda faaliyetlerini sürdüren start-up'lar için de belirsizlik durumları ciddi ölçüde ortaya çıkmıştır. Belirtilen kapsamda start-up girişimcilerinin çevresel belirsizlik algıları da faaliyetleri dahilinde oldukça önemli bir boyut teşkil etmektedir. Start-up girişimcilerinin, tıpkı yukarıda risk kapsamında belirtildiği gibi çevresel belirsizlik durumlarında da algıları oldukça önemli olarak ifade edilebilmektedir. Çevresel belirsizliği nasıl algıladıkları, sektörü nasıl tanımladıkları, ön görüşleri ve çevre hakkında bilgi edinme kaynaklarının durumu da karar verme süreçlerinde belirleyici olmakta, karar verme stilleri üzerinde etkili hususlar olarak ifade edilebilmektedirler. Yine aynı şekilde, aslında temelinde rekabet ve bununla birlikte çevreyi analiz etme, tanıma olarak belirtilen stratejik yönetim faaliyetlerinin ilk aşaması olan stratejik bilinç düzeyleri de çevresel belirsizlik algılarının belirleyicilerinden biri olmakta ve bu da karar verme stillerini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belirtilen bu argümanlar çerçevesinde, özellikle bir devlet politikası haline gelen start-up girişimciliği kapsamında ülkemizde ön plana çıkan bir husus daha vardır. Bu da start-up'ın nerede kurulduğudur. Ülkemizde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde kurulan ve "Teknoloji Geliştirme Bölgesi" olarak ifade edilen teknopark ya da teknokentler ile, genel olarak üniversiteler bünyesinde kurulmuş olan ve daha çok akademik faaliyetler üzerinden ticari getiri elde etmeyi amaçlayan teknoloji transfer ofisleri ya da merkezleri start-up'ların en fazla kurulduğu ortamlardır.

Bu çalışmada, ülkemizde bir teknopark ya da teknokentte veya teknoloji transfer ofisi ya da merkezinde kurulan ve faaliyetlerini sürdüren start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenecek olup, yine bu start-up girişimcilerinin risk alma algısı ve çevresel belirsizliğin bu ilişki üzerindeki rolü araştırılmak istenmektedir. Bu kapsamda çalışma şu noktalarda literatüre ve aynı zamanda girişimcilik ekosistemine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır;

1. Girişimcilerin karar verme stilleri ortaya koyulacak,
2. Girişimcilerin stratejik bilinç düzeyleri ortaya koyulacak,
3. Stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi ortaya koyulacak,
4. Girişimcilerin riski nasıl algıladıkları ve risk alma seviyeleri ortaya koyulacak,

5. Stratejik bilinç seviyeleri ile karar verme stilleri arasındaki olası ilişkide risk algısının rolü ortaya koyulacak,
6. Girişimcilerin algıladıkları çevresel belirsizlik düzeyleri ortaya koyulacak,
7. Stratejik bilinç seviyeleri ile karar verme stilleri arasındaki olası ilişkide girişimcilerin algıladıkları çevresel belirsizlik düzeylerinin rolü ortaya koyularak, açıklamaya çalışılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KARAR, KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ

Bu bölümde ilk olarak karar ve karar verme kavramları ele alınacak olup karar verme süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Devam eden başlıklar çerçevesinde karar türleri, karar verme teknikleri ve karar modelleri detaylandırılacak, karar verenin/vericinin özellikleri açıklanacaktır. Son olarak ise literatürde yer alan karar verme stilleri açıklanacak olup araştırma dahilinde ele alınan karar verme stili irdelenecektir.

1.1. Kavram Olarak Karar ve Karar Verme

Bütün bireyler hayatları boyunca gerçekleştirmek istedikleri ya da gerçekleştirmeyi düşündükleri bütün faaliyetler, eylemler ve ulaşılmak istenilen sonuçlar için var olan mevcut seçenekler arasından bir seçim, bir tercih yapmak durumunda ve hatta zorundadır. Bu aşamada seçim ya da tercih yapmaları için de minimum iki alternatifin belirlenmesi, var olması gerekmektedir. Bu noktada bütün bireyler için belki de en önemli etken ve faaliyetleri şekillendiren bilişsel bir son aşama durumu karar verme ya da alma durumu olarak belirtilebilir.

Bireyler yaşamları boyunca çok çeşitli ve fazla kararlar almakta, almış oldukları bu kararların etkileri ve sonuçları ile de yaşamlarını olumlu ya da olumsuz, iyi ya da kötü, daha iyi ya da daha kötü olarak sürdürmektedirler. Bu kapsamda alınmış olan bütün bu kararlar bireyler açısından çeşitli seviyelerde farklı ve önemde olabilmektedir. Burada bireyler kararlarını tek başlarına alabilecekleri gibi birden fazla kişi ya da kişiler, gruplar ile görüş alışverişi sonrasında da alabilmektedirler (Kıral, 2015).

Tanım olarak “karar verme” bir seçim, alternatifler arasından tercih yapma olarak ifade edilmektedir (Connor ve Becker, 2003). Gündelik hayatta çoğu zaman kavramsal olarak karıştırıldığı ya da aynı olduğu düşünülse bile “karar” ve “karar verme” kavram olarak birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Tsevat vd., 1993). Bu noktada her iki kavram arasında da kesin bir fark bulunmaktadır. Bu fark, “karar verme” nin bir davranış olması ve bir süreç dahilinde gelişmesidir (Simon, 1976). Karar ise, karar verme sürecinin sonucunda erişilen nihai, kesin durumdur (Nas, 2010).

Karar verme, bireylerin rutin, gündelik hayatı içerisinde o kadar fazla aşına olduğu bir durumdur ki bireyler çoğu zaman karar verdiğinin bile farkında olmaz. Bir kahve siparişi verirken, sabah yola çıkmadan önce navigasyondaki alternatifler arasından seçimi yaparken, o gün için giyeceği ayakkabıyı belirlerken sürekli bir karar verme durumu ile karşı karşıya kalmıştır ancak bu süreç günlük rutinde o kadar sıradan bir hal almıştır ki bireyler bunun farkında bile olmayabilmektedir. Fakat bu durum her zaman böyle değildir. Kimi zaman öyle durumlar ya da koşullar söz konusudur ki verilecek olan karar

ya da kararlar yüksek belirsizlik altında yine yüksek düzeyde risk içeren ve karmaşık bir yapıda da olabilmektedir. Böylesi durumlarda, karar verecek olan birey ya da bireyler farklı yöntemler uygulamak suretiyle mevcut alternatifler arasından bir ya da birkaçını tercih edebilmektedir. Verilecek olan kararın önem derecesi ve karmaşıklığı arttıkça karar verici birey üzerindeki baskı ve karar veren bireyin önemi de artmaktadır. Bireylerin vermiş oldukları bu karar ya da kararların önem dereceleri yaşamlarında oluşturabileceği muhtemel değişikliklerle de doğru orantılı olmaktadır. Belirtilen koşullar altında verilecek olan kararın zaman içerisinde farklı sonuçlar doğurabilecek ve telafisinin de mümkün olamayacak olması da kararın önemini çok daha fazla artıran bir gerçektir (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Karar alma ya da karar verme, genellikle bir problemin ya da bir sorunun var olduğunu bilme, var olan mevcut bu problem ya da soruna yönelik farklı, alternatifli çözüm yolları araştırma ve bulma, bulunan bu çözüm yollarının sonuçlarına göre umut edilen sonuçları değerlendirme ve söz konusu olan değerlendirme sonucunda en olumlu, en uygun çözümü seçme sürecini kapsamaktadır (Cemalcılar, 1975). Kısacası, mevcut alternatifler kapsamında bilgi edinme, elde edilen bilgiler kapsamında en uygun çözüm alternatiflerini oluşturma ve son olarak seçim, tercih yapma sürecidir (Chatoupis, 2007).

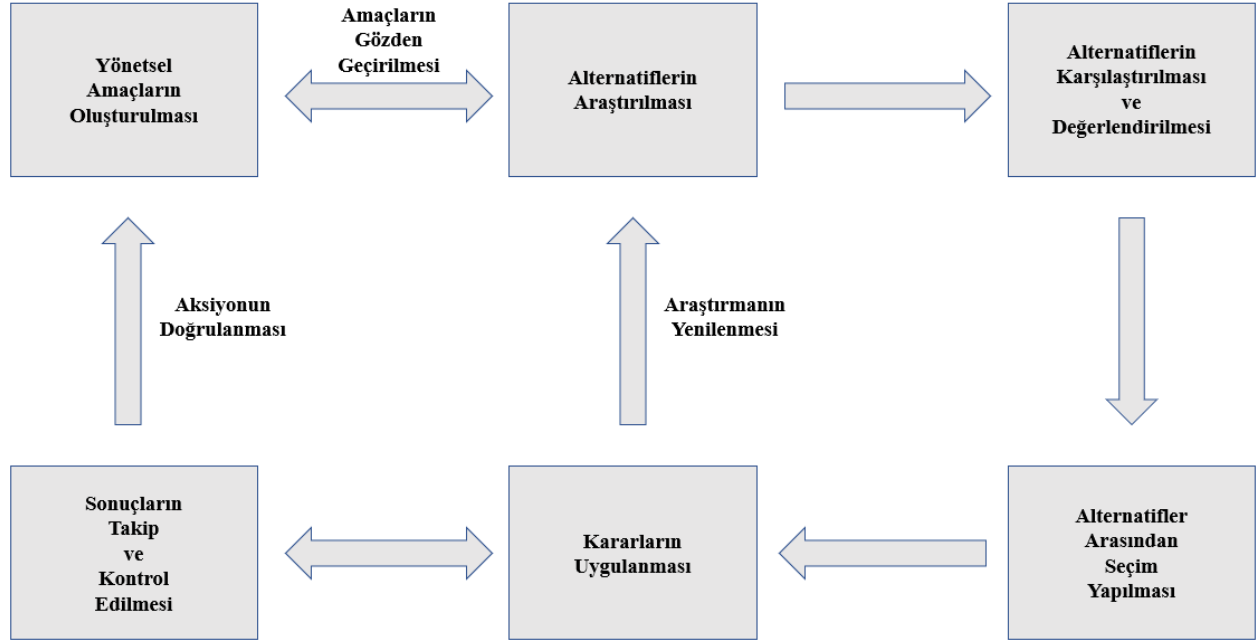
Karar verme sürecinde gerçekliği, rasyonelliği sınırlandıran çok çeşitli unsurların da var olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. Verilmiş olan kararların tamamının her zaman mantıklı olması beklenemez. Karar vermeyi süreç olarak ele alan yaklaşımlara göre sorunlar, problemler her zaman tam ya da doğru tanımlanamayabilir, bilgi eksiklikleri, çevresel belirsizlikler söz konusu olabilmektedir ve alternatifler her zaman tamamen ortada görünmeyebilmektedir. Böylesi durumlarında bireyler (karar vericiler) her zaman en iyi alternatifi değil, en tatminkâr olanı da tercih edebilmektedir (Hodgetts, 1997; Daft ve Lengel, 1998; Shermerhorn, 2010). Psikolojik faktörler, rasyonel olmayan durumlar ve stres gibi içsel faktörler bireyin karar verme sürecini ve kararını etkilemektedir. Belirtilen kapsamda özellikle duygusal durumun karar vermede çok önemli bir faktör olduğu belirtilebilmektedir (Leykin ve DeBrubeis, 2010).

1.2. Süreç Olarak Karar Verme

Bir süreç olarak karar verme analiz edildiğinde üç aşama ya da başlık altında olduğu belirtilmektedir. İlk aşama, bireylerin vermiş oldukları kararın sadece mantıksal modeller dahilinde tahmin edilmesinin yeterli olmadığını ve bunun yerine teknik modeller ya da deneysel araştırmalar ile, istatistiki olarak tahmin edilmesinin daha geçerli olacağını belirtmektedir. İkinci aşama; çevre özellikleri, bilişsel sistem ve görev türlerinin farklı niteliklerine dikkat edilmesi gerektiği ve belirtilen üç faktörün de karar vericinin yetkinliklerine ve karar vermeden önceki bilgilere bağlı olduğu durum olarak belirtilmektedir. Üçüncü aşama ise, deneysel, teknik veya istatistiki veriler kapsamında süreç için formel modeller

oluşturulması ve bunlarla birlikte insan (karar veren) davranışlarının tahminleri ile karşılaştırılması gerekliliği olarak belirtilmektedir (Bostan ve Durmuş, 2017).

Şekil 1: Yönetmel Karar Verme Süreci



Kaynak: Harrison ve Pelletier, 2000; akt., Yıldırım 2021

Karar verme sürecinin özellikleri, karar ya da kararların zaman/süreç bakımından bir perspektifle inceleyerek açıklık kazanmaktadır. Kırıl'a (2015) göre karar verme süreci üç aşamada oluşmaktadır ve bu aşamalar geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- Sorunların ya da problemlerin ortaya çıktığı ve buna bağlı olarak bilgilerin toplandığı ve belirlenen durumlar kapsamında karar vermeye gerek olduğu anlaşılan geçmiş zaman,
- Seçeneklerin, alternatiflerin belirlendiği ve bunlar arasından en uygun olanın seçildiği, tercih edildiği şimdiki zaman,
- Verilen, alınan kararların fiiliyata dönüştürüleceği ve bunların sonuçlarının değerlendirileceği gelecek zaman.

Karar verme süreci, bir sorunun ya da problemin çözüme kavuşturulması gerekliliği veya herhangi bir hususta karar verme gerekliliği gerekliliği ile doğrudan ilgilidir. Ortaya çıkan sorun ya da problemlerin çözüm aşamasında karar verme süreci dahilinde yapılan, tercih edilen seçimlerin doğru olması karar verme süreci içerisinde karar verici ya da vericilerin atacağı adımlara bağlıdır (Conteh, 2009). Karar verme süreci içerisinde atılan her adım, gerçekleştirilen her aşama, kaydedilen her aksiyon alınan karar ya da kararların olumlu sonuçları üzerine etkili olacaktır (Yıldırım, 2021).

1.3. Karar Türleri

Karar teorisi, her ne kadar farklı disiplinler bağlamında ele alınıyor olsa da özellikle yönetim bilimi tarihinde çok fazla gelişen ve çok önemli yer teşkil eden bir teori olarak belirtilmektedir (Yıldırım, 2021). Tarihsel gelişim ve gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında karar teorisi yönetim bilimleri alanında iki farklı biçimde ele alınmaktadır. Bunlar; karar teknikleri ve karar davranışları görüşleri olarak tanımlanmaktadır.

Karar teknikleri görüşü bağlamında özellikle matematiksel programlama, ağ analizleri, oran analizleri, kuyruk teorisi, kırılma anı analizleri ve karar ağaçları yöntemleri kullanılmakta ve uygulanmaktadır. Belirtilen bu yöntemler daha çok alt yönetim kademeleri tarafından göreceli olarak daha dar kapsamlı ve ölçülebilir sorunlar için sıkça tercih edilmekte ve kullanılmaktadır (Wang, 1996).

Karar davranışları görüşü, yani karar verme sürecinin davranışsal boyutları ile ilgili olan yaklaşımı ise, belirli bir organizasyon içerisinde alınan kararların birçoğunda kullanıldığını belirtmektedir. Belirtilen bağlamda görüş iki temel faktör üzerinden ele alınmaktadır. Bu faktörler, karar verme süreci ve verilen kararın içeriği olarak belirtilmektedir (Wang, 1996).

Karar verme genel olarak dört aşamadan oluşan bir süreç olarak belirtilmektedir (Wang, 1996). Bu süreç sırasıyla:

- Sorun ya da problemlerin tanımlanması,
- Bunlara ilişkin verilerin toplanması,
- Çözüme yönelik alternatiflerin belirlenmesi,
- Belirlenmiş olan alternatifler arasından seçim ve seçimin uygulanması.

Her ne kadar karar verme içeriğinde ve karar verme sürecinde aynı ya da benzer adımlar izleniyor olsa da bu adımların birbirlerinden farklı olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2021).

Karar verme türleri ise sekiz farklı boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; içerik, yönetim basamağı, süre, karar verici sayısı, karar ya da kararların önem derecesi, yapı, konu ve bağlantılı olma durumu açılarından karar verme türleri olarak sınıflandırılmıştır (Yozgat, 1994; Nikhila, 2019). Tablo 1.'de bu karar türleri ayrı ayrı açıklanmaktadır.

Tablo 1: Karar Türleri

İçerik Açısından	*Temel ilke ve amaçların oluşturulmasında etkili kararlar, *Amaç ve hedeflere ulaşabilme adına takip edilecek olan hareket tarzları ve kullanılacak olan araçları belirleyen kararlar, *Daha önceden belirlenmiş olan ilke, politika ve kuralları organizasyonun faaliyetlerine, etkinliklerine uyarlayan güncel kararlar, *Daha önce belirlenmiş olan politikalar dahilinde olmayan, bu politikalara dayanmayan anlık, istisnai kararlar.
Yönetim Kademesi Açısından	*Üst yönetim kararları, *Orta yönetim kararları, *Alt yönetim kararları.
Süre Açısından	*Uzun projeksiyonlu kararlar, *Orta projeksiyonlu kararlar, *Kısa projeksiyonlu kararlar.
Karar Verici Sayısı Açısından	*Bireysel kararlar, *Grup(toplu) kararlar
Önem Derecesi Açısından	*İlk derece kararlar, *İkincil derece kararlar.
Yapıları Açısından	*Programlanabilir kararlar, *Programlanamaz kararlar.
Konuları Açısından	*Bireysel/kişisel kararlar, *Maddesel/rasyonel kararlar.
Bağlantılı Olma Durumları Açısından	*Dinamik kararlar, *Statik kararlar.

1.4. Karar Verme Teknikleri

Türk Dil Kurumu (TDK, 2023)’na göre teknik; “yol, beceri, yöntem” ve “bir sanat, bir bilim, bir meslek dalında kullanılan yöntemlerin hepsi” olarak tanımlanmaktadır. Teknik, daha çok stratejik olmakla birlikte yönetime göre daha spesifik bir özellik dahilinde uygulamaya dönük etkinlik, faaliyet olarak da tanımlanabilmektedir (Yıldırım, 2021).

Karar vericinin karar verme sürecinde yardımcı ya da rehber olabilmesi ve bunlara bağlı olarak da daha etkili, geçerli bir karar verme için kullanılan araçlar ise karar verme teknikleri olarak ifade edilmektedir. Kararın niteliğine ve özelliğine göre uygun olan karar verme sürecinde karar verici ya da vericiler

tarafından durumsallık yaklaşımı çerçevesinde bu tekniklerden birinin tercih ediliyor ve kullanılıyor olması kararın en uygun duruma getirilmesi, optimizasyonu kapsamında oldukça önem arz etmektedir.

Karar vermenin verimlilik ve etkinliğinin geliştirilmesi adına belirlenmiş olan birtakım teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler:

- Beyin Fırtınası Tekniği,
- Delphi Tekniği,
- Balık Kılçığı Tekniği,
- Sinektik Teknik,
- Nominal Grup Tekniği,
- Gordon Tekniği,

olarak belirtilmektedir. Belirtilen bu teknikler bireysel ya da grup olarak karar verme süreçlerinde kısmen karar etkinliğinin daha iyi düzeylere ulaşmasında etkili olmuştur.

1.4.1. Beyin Fırtınası Tekniği

Ortaya çıkışı 1930'lu yıllara dayanan bu teknik, grup içerisinde bir sinerji oluşturan, seçenekler ortaya çıkaran ve karar vericilerin grup içerisinde rahatça, özgürce fikir beyan etmeleri esasına dayanan bir tekniktir. Grup içerisinde problem ya da sorunların çözülme süreçlerini iyileştirmeyi amaçlayan, gruba bir heyecan getirmeyi ve bunlara bağlı olarak da verimliliği artırmayı amaçlayan bir teknik olarak Alex Osborn (1953) tarafından geliştirilmiştir (Özkalp, 1991). Bu teknik, etkileşim dahilindeki gruplar içerisinde uygulamalar üzerindeki baskının azaltılması ve bunlara bağlı olarak da yaratıcı, yenilikçi alternatifler geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Özkalp (1991)'e göre bu teknik dört ana prensipte şekillenmiştir. Bunlar:

- Uygulanma sürecinde ilk aşamada öne sürülen, iddia edilen fikirleri eleştirmekten kaçınılması ve bu sayede bütün fikirlerin açıkça ve rahatlıkla dile getirilebilmesi,
- Akıl yürütmenin desteklenmesi,
- Öne sürülen fikirlerin fazla olmasının karmaşa yaratmayacağı aksine, çok fazla fikrin çok daha fazla olumlu sonuçlarının olabileceğinin farkında olunması,
- Fikirlerin birleştirilmesi ve sonrasında da geliştirilmesi için öncelikle bütün fikirlerin açıkça söylendiğinden emin olunması ve sonrasında yorumlanması gerekmektedir.

1.4.2. Delphi Tekniği

Rand Corporation tarafından geliştirilen bu teknik, bir uzlaşma ve karar verme yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu tekniğın esası, gelecek ile ilgili tahminlerde bulunmak olarak belirtilmektedir (Aktan, 1998).

Bu tekniğın uygulamasında öncelikle konunun muhatabı ya da uzmanı olan kişi ya da kişilere çözümleri beklenen problemler ile ilgili bakış açılarını ve çözüm önerilerini belirtmelerine yönelik bir yazılı form iletilir. İletilen bu formlar karar verici ya da vericiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Bu süreçten sonra ilgili bütün uzmanlar ve muhatapların görüşleri ve önerileri sınıflandırılır. Gerçekleştirilen sınıflandırmadan sonra formlar tekrar yazılı olarak kendilerine iletilir. Bütün bu karşılıklı iletim ve geri bildirimler, uzlaşma sağlanana ve karar alınana kadar devam eder (Yıldırım, 2021).

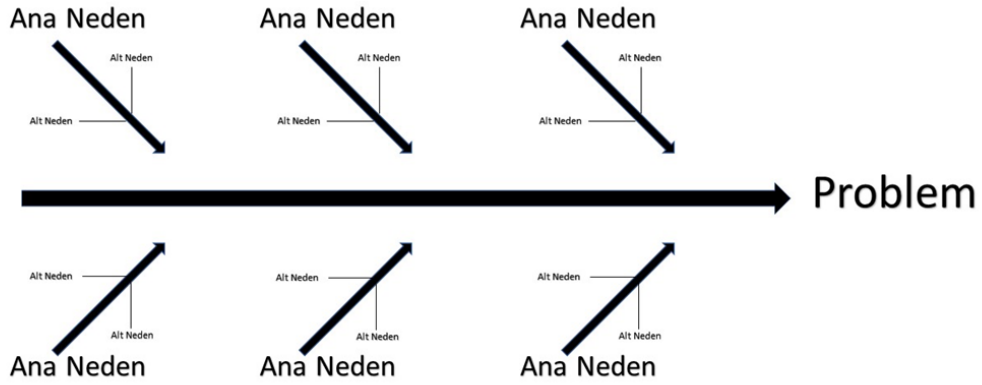
1.4.3. Balık Kılçığı Tekniği

Şekil itibariyle balık kılçığına benzetilen ve bir neden-sonuç diyagramı olan bu teknik 1943 yılında Dr.Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu teknik aynı zamanda “Ishikawa Diyagramı” şeklinde de geliştiricisinin ismiyle de tanımlanmakla birlikte, “Fishikawa” olarak da bilinmektedir.

Sorun ya da problem çözmeye ve tanımlamada en fazla kullanılan temel tekniklerden biri olan bu teknik, problemlerin daha detaylı noktalarına inilerek nedenlerinin ortaya çıkarılması için kullanılmaktadır. Bu teknik, problemin olası bütün nedenlerini ve bu nedenler arasında var olan ilişkileri açık bir şekilde belirlemek ve ortaya çıkarmak için kullanılır. Sorun ya da problem belirlendikten sonra oluşturulan ve bu yönüyle de organizasyon içerisinde yer alan bireylerin problem adına genel bir bakış açısı geliştirmesine olanak sağlayan bir yöntem, bir tekniktir (Yetimoğlu, 2015).

Bu teknikte esas olanın, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak olduğu unutulmamalıdır. Sadece bir problemin olası nedenlerini belirlemek için kullanıldığını söylemek doğru olmayacaktır. Özellikle grup içerisinde düşünceler monotonlaştığında, sıradanlaştığında da alternatifler ve farklı görüşler ortaya çıkarmak adına da tercih edilmektedir.

Şekil 2: Balık Kılçığı Diyagramı



Kaynak: Koçel, 2020

Şekil 2.'de uygulama diyagramı gösterilen yöntemin uygulamasında altı aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir:

- Bir şablon üzerinde sağ tarafa doğru yatay bir ok çizilir.
- Problem ya da araştırılacak olan konu başlığı balığın omurgasını temsil eden okun sonuna yazılır.
- Problem ya da konu başlığı yazıldıktan sonra yatay çizgiye (balığın omurgasına) kırk beş derecelik yatay oklar çizilir.
- Çizilen bu okların üstüne ana nedenler yazılır.
- Ana nedenler de belirlendikten sonra bu problem ya da başlığa bağlı ana nedenleri oluşturabilecek olan alt nedenler için daha kısa alt nedenler çizgileri çizilir. Bu çizgiler, her bir ana neden başlığının altında neden olduğu sorusu sorularak devam edilir (şekilde temsilen ikişer alt neden çizgisi çizilmiştir. Bu çizgiler daha fazla olabilir).
- Bütün çizgiler çizildikten, ana ve alt nedenler detayları ile belirlendikten sonra birbirleriyle ilişkilendirilir ve sonuçta probleme ya da araştırılacak konuya sebep olan temel faktörler/etkenler bulunabilir.

1.4.4. Sineklik Teknik

Bu yöntemde, beş ya da yedi kişiden oluşan ve araştırmacı özelliği bulunan üyelerden meydana gelen bir grup oluşturulur. Üyelerin belirlenmesinde kişilik özelliklerinin yanı sıra mesleki bilgiler de dikkate alınmaktadır. Gruba dahil edilen üyelerin grup amacı adına bir yıl kadar süre dahilinde eğitim almaları yöntemin temel ilkeleri arasındadır. Bu yöntemde üyelerin seçiminde özellikle zor görevlerin yerine

getirilmesi adına beyin takımı oluşturabilecek bireyler seçilmektedir. Grup toplantıları uzun sürmekle birlikte kimi zamanlarda bu toplantı süreleri haftaları bulmaktadır.

Bu yönteme göre, problem ya da problemlerin grup üyelerinin tamamı tarafından bütün detayları ile anlaşılması oldukça önem arz etmektedir. Belirtilen bu kapsamda konunun bütün detayları ile anlaşılması sağlanana kadar bütün boyutları ile detaylandırılması ve açıklanması gerekmektedir. Grup içerisinde konular genellikle kıyaslama yoluyla ele alınır. Bu yöntemde her ne kadar ulaşılan sonuçlar kapsamında yüksek maliyetler ve uygulamada zorluklarla karşı karşıya kalınıyor olsa da bu yöntem özellikle yeni çözümler üretme ve bunları uygulamada oldukça etkili bir araç olarak görülmektedir (Eren, 2019).

1.4.5. Nominal Grup Tekniği

Bu yöntem, bireysel olarak ya da grup halinde fikir ya da fikirler üretmek için kullanılır. Bireysel fikirler yazılı olarak ifade edilirken, grup fikirleri ise tartışılarak, müzakere edilerek alınır. Bu yöntem genellikle karmaşık kararların ortaya çıkmasını ve buna bağlı olarak da ilişki kurmayı amaçlar. Yöntemin uygulamasında yedi aşama olduğu belirtilmektedir (Delbecq vd., 1986). Bu aşamalar sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir:

- Gruba ilgili problemin detayları ile aktarılması,
- Sükûnet içerisinde fikirlerin kâğıda yazılması,
- Ortaya çıkan bütün fikirlerin sınıflandırılarak bütün üyelerin görebileceği şekilde bir tahtaya yazılması ya da yansıtılması,
- Grupta yer alan üyelerin arasında beyin fırtınası yöntemi ile fikirlerin yeniden şekillendirilmesi, oluşturulması ve kaydedilmesi,
- Belirlene fikirlerin grup üyeleri tarafından tekrar sınıflandırılması,
- Fikirlerin grup üyeleri tarafından puanlandırılması ve sonrasında grup lideri tarafından bu puanların işaretlenmesi,
- En yüksek puana ulaşan fikrin grup kararı sayılarak belirtilmesi ve kabul edilmesi.

Bu yöntem, özellikle katılımcıların yani grup üyelerinin fikirlerini dengeleme ve karar alma süreçlerinde oldukça güçlü bir yöntem olarak gösterilmektedir. Organizasyon içerisinde grubun resmi olarak bir araya gelmesin sağlayan bu yöntem sayesinde bireylerin bağımsız düşünceleri ve bireysel karar vermelerini engellemiyor olması önemlidir. Bu kapsamda da oldukça avantajlı ve etkili bir yöntem olarak belirtilmektedir.

1.4.6. Gordon Tekniği

Teknik belirli aşamaları bağlamında beyin fırtınası tekniğine de benzetilmektedir. William Gordon tarafından geliştirilen bu teknikte, grup üyeleri beş ya da yedi kişiden oluşmaktadır. Burada farklılık olarak incelenen problem ya da araştırılan konu başlığının değerlendirmesi grup üyeleri tarafından yapılmaz. Gruptan kısa vadede çözümler istenmez, bütün detayları ile derinlemesine çözümler aranır. Temel amaç ve gerçeklik sadece grup lideri tarafından bilinmektedir. Buna bağlı olarak bu teknikte başarılı bir şekilde karar vermenin anahtar rolünü grup lideri üstlenmektedir. Liderin basiretli olması, sezgileri ve teknik bilgisi başarının temel faktörüdür (Eren, 2019).

1.5. Karar Verme Modelleri

Karar verme aksiyonu, genel olarak uygulanan yöntemler açısından sınıflandırılabilen ve kategorize edilebilmektedir. Karar verme her ne kadar karar verici perspektifinden sübjektif bir olgu da olsa, çevresel faktörler ve organizasyonlarda esasların birbirine benzer oluşlarından dolayı karar verme uygulamalarında da benzer modellerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yıldırım, 2021).

Karar verme sürecinde, karar modelinin seçimi sürecinde karar vericinin durumu, kararı uygulayacak (çözümü kullanacak) olan birey ya da bireyler ile paydaşların durumu, alınan karardan etkilenecek diğer kişi ya da kurumların durumu ve karar sonucunda görev alacak ya da etkilenecek diğer bireylerin durumu da mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Tekeş, 2002).

Genel olarak karar verme modelleri beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlar; rasyonel (klasik) karar verme, sınırlı rasyonel karar verme, politik karar verme, yönetsel karar verme ve çöp kovası modeli olarak tanımlanmaktadır.

1.5.1. Rasyonel (Klasik) Karar Verme Modeli

Temeli rasyonel seçim teorisine dayanan bu modelde ortaya çıkabilecek olan belirsizlikler, seçenekler ve alternatiflere ait sonuçların karar verici tarafından tam olarak varsayabileceği veya bildiği kabul edilir (Yaşar, 2015).

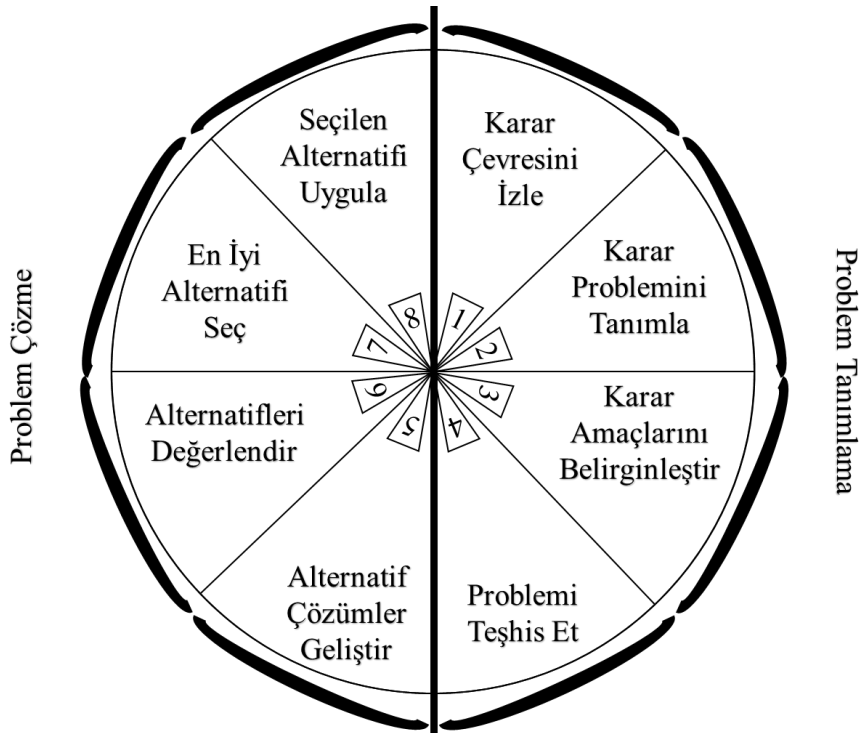
Rasyonel (klasik) karar verme modeli esasında klasik yönetim süreci dahilindeki perspektifle rasyonel ve iktisadi bireyin varlığını kabul eder. Belirtilen bağlamda, karar vericilerin ortaya çıkabilecek olan bütün seçenekleri, sonuçları ile varsayarak ya da tam olarak bilerek, buna göre aksiyon aldığını ve en uygun kararları tercih ettiği varsayımını öne sürmektedir (Tural, 2019). Bu dönemin rasyonel perspektifi dahilinde bireysel ekonomik çıkarların ön planda tutulduğu ve buna göre hareket eden bireylerin de

faydacı ve rasyonel seçimlerde bulunduğunu öne sürmektedir (Yıldırım, 2023). Tozlu (2016)'ya göre modelin varsayımları ve özellikleri ise:

- Varsayımlar ekonomik koşullar üzerine kurulmuştur.
- Karar verici rasyonel perspektife sahip olduğu için bütün koşulları ve seçenekleri karar almadan önce bilmektedir.
- Karar vericilerin algıladığı alternatifler fayda derecesine göre belirlenmiştir.
- Rasyonel düşüncede olan karar verici, en mantıklı şekilde en iyi alternatifi belirleyip buna göre karar vermekte ve sürece bu şekilde devam etmektedir.
- Bu model normatiftir ve karar verici belirlenmiş olan normlar dışında hareket etmez.
- Problemler ve hedefler açık ve nettir.
- Bireyler arasında kriterler ve bunların ağırlıkları hususunda görüş birliği oluşmuştur.
- Bütün alternatiflerin biliniyor olduğu ve buna bağlı olarak da bütün sonuçların beklenebileceği perspektifi geçerlidir.

Yukarıda belirtilen kapsamda benzer olaylar ile karşı karşıya kalan karar vericiler, bireyler ya da yöneticiler olarak farklı rollerde farklı problemlere yönelik karar verecek olsalar dahi, ekonomik düşünce içerisinde olacaklarından dolayı genellikle aynı seçenekte ısrar edeceklerdir.

Şekil 3: Rasyonel (Klasik) Karar Verme Süreci



Şekil 3.'te rasyonel (klasik) karar verme süreci gösterilmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi rasyonel (klasik) karar verme modeli karar vericiler tarafından ciddi bir şekilde sadeleştirilmiş ve mükemmel koşullar oluşturduğu kabul edilmiştir.

Normatif bir model olan rasyonel (klasik) karar verme modelinde ekonomi teorileri önem arz etmektedir. Bu modelde, takip edilmesi gereken metot ve ekonomik çıkarlar önceden tespit edilmeli, belirlenmelidir (Eren, 2019). Modele göre rasyonel ve ekonomik kararlar, en uygun karar olarak değerlendirilmektedir (Verma, 2014).

1.5.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme Modeli

Model özellikle iktisadi ve siyasal bilimler kapsamında oldukça popüler olan rasyonellik teorilerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Rasyonellik teorilerinin, bireylerin mevcutta var olan bütün bilgileri değerlendirerek ve kullanarak her bir problem için en uygun çözümün ne olduğunu belirlemeye çalışan yaklaşımına karşı, çözüm bulmak adına bireylerin buluşsal yöntemler kullandığını savunmaktadır (Yıldırım, 2021).

Modelde, basit ve genel kurallar tanımlamak ve sorunları çözmek adına sezgisel taramaların kullanıldığı belirtilmektedir. Genellikle yararlı olsalar bile bazı farklı durumlarda ve bağlamlarda zihinsel kıyasların sistematik sapmalarını yani bilişsel önyargıları üretmektedirler (Anastasiu, 2019).

Sınırlı rasyonellik modelinin özünde vurgulanmak istenen en önemli husus, karar vericilerin sınırlı olan fiziksel ve bilişsel kapasitelerinin, yapmak istedikleri seçimi etkilemesi olarak belirtilmektedir. Bu noktada belirtilen fiziksel ve bilişsel sınırlılıklar, bireysel örgütlenmedeki sınırlılıklar, hafızanın etkin kullanılabilmesi ve hesap yapabilme yeteneği olarak belirtilmektedir. Sınırlı rasyonel karar verme modelinde karar vericiler, belirli kısıtlar dahilinde, kendilerine en uygun ve en mantıklı karar verme sistematüğini geliştirmektedirler. Geliştirilmekte olan bu sistematikler, belirtilen kısıtlar kaldırıldığında ise karar vericilere her zaman en uygun ya da en mantıklı gelmeyebilmektedir. Bu süreçler ise “tatminkâr” olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen bağlamda bunların sonucunda, dış dünyadan gelen bilgileri ve toplanılan verileri işleme süreçlerini ise optimize etmek yerine genel olarak tatmin etme üzerine odaklanmaktadır (Ünnü, 2014). Sınırlı rasyonel karar verme modeli, tatmin edici olan davranışları öğrenmeyi, çevresel geri bildirimler ve adaptasyon yöntemiyle birleştiren bir model olarak sunulmakta ve savunulmaktadır (Wall, 1993). Genel olarak modele ilişkin dört hipotez/varsayım bulunmaktadır. Bunlar (Lombardi, 2019):

- Karar vericiler en fazla tatmin etme derecesine sahip olan ilk alternatifi seçmektedir.
- Karar vericiler dünyaya bakış açılarının, anlayışlarının basit olduğunu kabul etmektedir.

- Karar vericiler, bütün alternatifleri ortaya çıkarmadan, incelemeyen karar verme hususunda rahat olmaktadır.
- Karar vericiler, sezgisel kurallara göre karar vermektedir.

Bütün bunlardan yola çıkarak sınırlı rasyonellik kuramının karar verme sürecini çok farklı bir bakış açısıyla ele aldığı söylenebilmektedir. Bir karar vericin, karar vermesi gereken bir hususta hem sahip olduğunu düşündüğü fırsatlar hem de kişisel istekleri bu karar sürecini etkilemektedir (Hernandez ve Ortega, 2019).

Tablo 2.'de genel olarak sınırlı rasyonellik ve rasyonel seçim arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 2: Sınırlı Rasyonellik ve Rasyonel Seçim

SINIRLI RASYONELLİK	RASYONEL SEÇİM
Bireyin konu hakkında sınırlı zihinsel kapasitesinin yardımının gerekliliği	Bireyin konu hakkında sınırsız bilişsel yeteneği
Kabullenilebilir ihtimaller	Bütün ihtimaller
Ulaşılan ya da ulaşılabilecek olan sonuçların yaklaşık ve heterojen bilgisi	Alınan ya da alınacak olan bütün sonuçlar hakkında nicel bilgi
Kararsız ve evrimsel tercihler	Düzenli ve kararlı tercihler
Alınan ya da alınacak olan karar ya da kararların kalitesini etkileyen geçici sınırlar ve maliyet sınırları	Karar verme sürecinde sınırsız ve etkisiz kaynaklar
Tatmin edici sonuçlar aranır	Mümkün olan, gerçekleşebilecek olan en iyi sonuç aranır
Karar vericiye yardım etmek önceliklidir	Karar vericiye bilgi vermek önceliklidir.

Kaynak: Hernandez ve Ortega 2019; akt. Yıldırım, 2021

1.5.3. Politik Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme ya da sınırlı rasyonel karar verme modellerinin aksine politik karar verme modelinde karar verici bireylerin ya da grupların, tek bir konuya ya da maddeye odaklanmak yerine belirlenmiş amaç ve hedefleri olan birçok alt birimin organizasyon içerisindeki problemlerine bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmalarına odaklanmaktadır. Bu model, sistematik olan belirli kuralların olmadığı, karar süreçlerindeki prosedürlerin standartlaştırılmadığı varsayımına dayanmaktadır. İttifaklar kurularak ya da belirli ve farklı birimler arasında bir süre pazarlıklar gerçekleştirilerek bunların sonucunda konu ile ilgili müzakere ve tartışmaların sonlandırılmasıyla birlikte karar süreci

tamamlanmaktadır. Bu modelin diğer modellerden temel farkı, gücün merkezîleşirmesinden ortaya çıkmaktadır. Politik karar verme modeli, karar verme kavramını ve sürecini, yapısal bir uzlaşma, değıştirilebilen bir çözümlleme süreci, farklı birimler ve bölümlerin (ast-üst) gerçekleştirmiş olduğu ittifakların bir sonucu olarak verilen kararlar olarak görmektedir (Verma, 2014).

1.5.4. Yönetmel Karar Verme Modeli

Bu modelde, yöneticilerin zorlu koşullar altında karar verme şekilleri açıklanmaktadır. Bu model dahilinde alınan kararların çoğunluğu kantitatif (nicel, sayısal) verilere dayandırılmaktadır. Belirtilen kapsamda, her zaman bütün bilgilere ulaşmak kolay olmayacaktır, bilgilere erişim hususunda zorluklar yaşanmaktadır. Belirtilen bu duruma bağılı olarak da yöneticilerin her zaman derinlemesine analiz yapacak fırsatı olmadığı, bilgiye erişimi de kısıtlı olacağı için ilk alternatifi bazen kabul ettikleri belirtilmektedir. Bu modelin esasında, karar vericilerin her zaman en optimal karara değil de en tatmin edici olana yönelmelerinin söz konusu olabileceğı belirtilmektedir. Kısaca, az bir kısıtlama olsa dahi kabul edilebilecek olan en alt düzeyin üstünde bir seviyede olan seçenek teyit edilerek karar verilebilmektedir (Verma, 2014).

Yönetmel karar verme modelinde iyi bir karar vermek için belirli kriterlerin varlığı belirtilmektedir (Yalçın, 2016). Bunlar aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir:

- Alınan ya da alınacak olan kararlarda organizasyonun amaçları dikkate alınmalıdır.
- Maliyetler en aza indirgenmelidir.
- Kararlar acele ile alınmamalıdır.
- Gerçekçi kararlar alınmalıdır.
- Alınan karar ya da kararlar zaman kaybetmeden uygulamaya koyulmalıdır.

Yönetmel karar verme modeli kapsamında, yöneticilerin kişisel liderlik becerilerinden faydalanması gerektiğı, varsa girişimcilik eğiliminin kendisine vermiş olduğu riskin üzerine gitme becerisine dayanarak sezgilerini de kullandığı ve kararlarını bu şekilde verdiğini belirtilmektedir. Belirtilen şekilde verilen kararların rasyonel karar verme modeline kıyasla karar vericiye daha fazla esneklik sağlıyor olmasının yanı sıra karar vericinin sezgisel gücünü göstermesine de fırsat verdiğini belirtilmektedir (Yalçın, 2016).

1.5.5. Çöp Kutusu Modeli

Kişisel ve grup değerleri ile organizasyonel karar verme arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Aybas ve Meydan, 2018). Günümüz rekabetçi piyasalarda organizasyonların yalın, sürdürülebilir ve dinamik bir büyüme, gelişim sağlayabilmesi için karar vericilerin zamanında, en uygun ve efektif kararlar alması, bu kararları da tecrübeleri ile akılcıca uygulamaya koyması fazlasıyla önem arz etmektedir (Nowzari, 2015).

Çöp kutusu modelinde, organizasyonlarda çözüme kavuşturulmak istenen problemler için karar alma gerekliliği ortaya çıktığında diğer karar verme modellerinin aksine belirli yolları ya da karar stratejilerini uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. Organizasyonlarda adeta çöp kovası içerisinde birbirinden farklı çeşitlerde çöpler olduğu gibi farklı durumlar, çelişkiler ve değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Böylesi karmaşık durumlarda karar vericiler doğrudan tanımlı bir sürece ya da sıralamaya bağlı olmaksızın çözüm ya da çözümler için bir sıralamaya ya da aşamaya gerek duymadan karar alabilmektedir. Bu sayede de özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde yer alan organizasyonlarda kararlar çok daha hızlı alınabilmekte, çevresel değişime bağlı olarak da karar aşamasında rekabet avantajı sağlayacak seçenekleri değerlendirme üstünlüğü elde edebileceklerdir (Tozlu, 2016).

1.6. Karar Veren/Vericinin Özellikleri

Organizasyonlarda karar verme süreci içerisinde etkili olan çok çeşitli, çok fazla faktör bulunmaktadır. İçerisinde bulunulan bağlama, zamana ve çevresel koşullara göre bu faktörler değişiklik gösterebilmektedir. Ancak tam da bu noktada karar verme aksiyonunun doğasında her zaman temel faktör olan ve bu aksiyonun doğası gereği değişmeyen en önemli faktör, karar vericinin kendisi olan bireydir. Bu nedenle, süreç içerisinde değişime uğramayacak ve her zaman var olacak olan temel faktör bireydir (Sağır, 2006; akt. Ayan 2016).

Günümüz küresel dünyasında, bilgi sistemleri ve teknolojinin gelişime ve bunların da yoğun kullanımına bağlı olarak karar destek sistemleri de bilginin toplanması, incelenmesi, düzenlenmesi ve analiz edilmesi süreçlerinde fazlasıyla yoğun kullanılmaktadır. Özellikle son dönemde yapay zekanın gelişimi ve yüksek teknolojinin gerek organizasyon içerisinde gerek faaliyet gösterilen sektörlerde yoğun olarak dahil olduğu görülse de bu durumun özellikle bireyler için daha fazla kullanışlı hale gelmesi kaçınılmazdır. Her ne kadar bu sistemler yoğun olarak kullanılıyor olsa da unutulmamalıdır ki nihai olarak karar verecek olan, son noktayı koyacak olan yine bireyin kendisidir. Bütün bu gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda bile karar sürecini başlatan ve nihai sonucu belirleyen yine karar verici olan bireyin kendisidir. Bireyin düşünce sistemi, ahlaki duruşu ve inançları karar verme sürecinde oldukça önemli rol oynayan faktörler olarak belirtilmektedir (Kıral,2015).

Karar verme süreci, etkilendiği, etkileneceği ya da etki edeceği faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Buna bağlı olarak özellikle organizasyonların da güçlü kalmaları ve sürdürülebilirliği için alınacak kararların doğru ve etkili olması gerekmektedir. Bütün bu hususlarda karar verici en önemli role sahip olduğu için karar verme süreci bir nevi psikolojik bir süreç olarak da belirtilmektedir (Yıldırım, 2021).

Ayan (2016)'a göre karar vericinin birtakım özellikleri bu süreçte öne çıkmaktadır. Kişilik, değerler, algı ve riske karşı tutum karar vericinin karar verme süreçlerini etkileyen en önemli özellikleri olarak belirtilmektedir.

Unutulmamalıdır ki karar verme sürecinde temel faktörlerin başında karar vericinin kendisi gelmektedir. Karar verme süreci içerisinde karar vericiyi diğer karar vericilerden ayıran temel faktör kişiliğidir. Bu faktör aynı zamanda süreçlere farklı çözümler üretmede ve uygulamada, farklı perspektiflerden durumu incelemede temel ve kritik bir rol oynamaktadır. Karar verme sürecinde, karar vericinin eğitim seviyesi, bilgi birikimi, aile geçmişi, büyüdüğü çevre gibi faktörler temel kişilik özellikleri olarak belirtilmektedir.

Unutulmamalıdır ki karar vericiler belirli koşullar altında, belirli organizasyonel değerler içerisinde bulunsalar bile her bir bireyin kendi kişisel değerleri mutlaka olacaktır. Kişiye özgü olan bu değerler de karar süreçlerinde mutlaka etkili olacaktır. Bunun yanı sıra içerisinde bulunan organizasyonun değerleri de yine karar sürecini etkileyecektir. Gerek karar verici bireyin gerekse organizasyonun değerleri karar süreçlerinde etkinlik ve verimlilik üzerinde oldukça önemli hususlar olarak karşımıza çıkacaktır.

Karar verme sürecini etkileyen bir diğer kişilik özelliği olarak algı da karşımıza çıkmaktadır. Özellikle karar vericinin algısı, probleme ya da konuya nasıl yaklaşacağını da oldukça etkileyebilmektedir. Karar vericinin algısı, kararın kapsam alanına, karar problemine ve bunlara bağlı olarak da karar sürecinin başlangıcında gerçekleştirilecek olan planlamayı doğrudan etkileyecektir. Bütün bu faktörlerden dolayı özellikle karar vericinin konuyu ya da problemi, yaşanan süreci ve içerisinde bulunan çevresel koşulları, çevrede meydana gelenlerin farkında olması ve bunları algılayabilmesi gerekmektedir. Çevreden alınan uyarıların ve dürtülerin davranışa dönüşebilmesi için öncelikle karar vericinin bunları algılaması gerekmektedir. Belirtilen durum da algının, bireyin davranışlarını fazlasıyla etkileyen bilişsel bir süreç olduğunu göstermektedir.

Başarı ve başarısızlık, özellikle karar vericinin risk alma tutumu kapsamındaki algısını belirleyen faktörlerin başında gelmektedir. Tecrübelerine bağlı olarak daha önce almış olduğu kararlarda başarısızlığa uğramış olan karar verici, alacağı yeni kararlarda düşük ya da orta ölçüde risk barındıran bir karar verme stratejisi seçme eğiliminde olacaktır. Bu durumun aksine, daha önce almış olduğu kararlar sonucunda başarısızlık yaşamamış olan karar vericiler ise alacakları kararlarda daha gözü kara

davranıp, kayıp yaşama durumunu göze alarak daha riskli alternatifler tercih ederek daha yüksek getiri elde etme eğiliminde olacaktır.

Analitik bir süreç olarak karar verme disiplini ele alan yaklaşımlar, karar vericinin belirli analizler gerçekleştirdikten sonra nihai sonuca ulaştığını belirtmektedir. Öncelikle karar verici bütün seçenekler arasından belirli kriterler dahilinde ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendirecektir. Amaca ulaşma hususunda her bir kriterin göreceli etkilerini ve önemini değerlendirecektir. Son olarak da bu hususların tamamını inceleyecek ve sonuçta en geçerli çözüm yolunu belirleyecektir. Bütün bu süreç dahilinde de karar vericinin temelde iki özelliğe sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, karar vericinin gerçekleştireceği bu değerlendirmelerde belirli oranlarda nesnel ya da öznel olabileceği, ikincisi ise, hiçbir zaman önceden belirli değerlerle, kesin yargılarla değerlendirme yapmayacağı, bu değerlendirmeleri göreceleri oranlarla yapması gerektiğidir (Kocamustafaoğulları, 2016).

Özelikle organizasyon içerisindeki yönetici olmayan, doğrudan karar verme yetkisi olmayan çalışanların/bireylerin de önemli hususlarda görüşlerinin dikkate alınması, çalışanların organizasyonuna ait aidiyetini ve bağlılığını artıracaktır. Bu çalışanların karar süreçlerine katılımları bilgi akışını iyileştirecek, buna bağlı olarak da organizasyon içerisinde açık ve şeffaf iletişim gerçekleşecektir. Özellikle gerçekleştirilecek olan görevler ve iş ile ilgili karar alma süreçlerine dahil edilen çalışanların işleri ile ilgili motivasyonları olumlu yönde etkilenecek ve gelişecektir (Kumar ve Saha, 2017).

Unutulmamalıdır ki karar verme sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi, karar vericilerin karar verme yeteneklerinin seviyesine bağlıdır. Bu yetenekler daha çok riskli davranışlarla alakalı olduğu için bunları doğru tanımlayabilmek de oldukça önem arz etmektedir. Çevik ve arkadaşları (2019), bu beceri ya da yetenekleri; olayların oluşum süreçlerini, olasılıkları ve riskleri değerlendirebilme anlamında inanç değerlendirmesi, gerekli olmayan durumları, bilgileri ya da karar sorunları ile ilgili olmayanları ayırt edebilme olarak anlam değerlendirmesi, karar verme sürecinde değer ve inançları bütünleştirebilme olarak entegrasyon ve kararlara ilişkin olan bilgilerde bir üst bilişsel farkındalığa sahip olma durumu olarak üst biliş olarak tanımlamaktadır.

1.7. Karar Verme Stilleri

Türk Dil Kurumu (TDK, 2023)'na göre stil; “üslup, biçim” olarak ifade edilmektedir. Bireyler için stil, yetenek ve becerilerini belirli şekillerde kullanma tercihleri olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar bu tanım tek başına bireylerin yetenek ve becerilerini ifade etmese de bunlara karşılık yetenek ve becerilerin faydalı kılınması için izlenen yollardan biri olarak görülmektedir (Stenberg ve Zhang, 2005).

Bireyler, karar verme süreci içerisinde önceden geliştirdikleri birçok iç ve dış faktörlerden etkilenebilen alışkanlıklar edinmektedirler ve edindikleri bu alışkanlıklar da bireylerin karar verme stillerini oluşturmaktadır (Nas, 2010).

Stenberg (1997) bireylerin düşünsel yani bilişsel stillerini altı başlık altında sınıflandırmakta ve karar verme stillerini de bilişsel bir stil şekli olarak tanımlamaktadır. Bu sınıflandırmaya göre belirtilen özellikler aşağıdaki gibidir:

- Stiller gerçekleştirilen işlere ve içerisinde bulunulan durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Bireyler en azından bir şekilde dahi olsa stillerini gerçekleştirdikleri işlerine göre değiştirebilmektedir. Bireylerin tek ve sabit bir stili olmasa dahi ağırlıklı olan bir stili vardır.
- Bireyler tercih ettikleri stillerin gücü bakımından farklılık gösterebilmektedir. Kimi bireyler güçlü bir şekilde birtakım stilleri tercih edebilirken, kimileri de bu stilleri tercih etmede daha zayıf olabilmektedir.
- Bireylerin stilistik esneklikleri farklılık gösterebilmektedir. Kimi bireyler stiller arasında kolaylıkla geçiş yapabilirken kimileri ise bunu gerçekleştiremez.
- Bireylerin stilleri sosyal kaynaklı olarak şekillenebilmektedir. Çevresel faktörler ile etkileşim içerisinde stiller öğrenilebilmektedir.
- Bireylerin stilleri sabit değildir, değişebilmektedir. Özellikle yaşamın bazı bölümlerinde stiller değişim gösterebilmektedir.
- Bireylerin stilleri çeşitli ölçekler ile ölçülebilmekte, analiz edilebilmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlardan da anlaşılacağı üzere yetenekler ile stiller arasında bulunan fark oldukça önem arz etmektedir. Bireylerin performansları söz konusu olduğunda bireyler arasındaki farklar kısmen de olsa yetenekler üzerinden açıklanabilmektedir. Fakat yetenekler kadar stiller de bireylerin performansları üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada bilişsel stil ile karar verme stilleri eş tutulabilmektedir. Karar vericinin bilgiyi işleme ve yorumlayabilme hızını belirlemekte bilişsel stil oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Hayes ve Allinson, 1998). Doktor ve Hamilton (1973) da karar verme stiline bilişsel stilin bir parçası olduğunu ifade etmektedir.

Shermerhorn (1989)'a göre karar verme stilleri öncelikle bireylerin düşünme stilleri ile ilgilidir. Bazı bireyler daha nizamlı, düzenli düşünürken bazı bireyler ise daha sezgisel düşünebilmektedir. Düzenli düşünen bireyler sorunlara ya da konulara daha akılcı, analitik ve adım adım yaklaşmaktadır. Aksiyona geçmeden önce çok daha fazla araştırma ve bunlara bağlı olarak da analizler yapmaktadır. Daha sezgisel

düşünen bireyler ise, sorunlara ya da konulara daha esnek ve spontane yaklaşmaktadır. Sezgilere ve tecrübelerine dayalı ve daha hızlı kararlar verebilmektedirler.

Karar verme stili, karar verme süreci dahilinde karar vericilerin bir fenomene verdiği, vereceği tepkisel yaklaşım olarak ifade edilebilmektedir (Ercengiz, 2019). Karar davranışı, karar kuramından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, bu tarz davranışlar üzerinde etkili olan birden çok alt davranış stili ve şekli görünmektedir. Karar davranışlarının alt boyutları içerisinde bu davranışları en fazla etkileyen unsurun ise karar verme stilleri olduğu görülmektedir. Bu noktada karar verme stilleri özellikle karar vericilerin risk algıları üzerinde en önemli etkiyi gerçekleştiren faktörlerin başında gelmektedir (Yaşar, 2016).

Nutt (1979) karar verme stilini, karar verici bireyin tecrübelerinin seçilmiş olan öğrenme ortamlarında pekiştirilmesi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu noktada karar verme stilinin edinilebilen, öğrenilebilen ve öğretilen bir davranış, bir alışkanlık olduğunu belirtmektedir. Driver ve arkadaşları (1990) da öğrenilen bir alışkanlık olarak stili tanımlarken, karar verme stilini de buradan hareketle karar vermenin öğrenilen bir alışkanlığı olarak ifade etmektedirler. Connor ve Becker (2003) da bu noktada benzer bir tanımlama getirmektedirler. Karar verme stilini, bireyin seçenekler üzerindeki faaliyetlerinden çok seçimini etkileyen alışılmış yani öğrenilebilen ve doğal bir yaklaşım olarak ifade etmişlerdir.

Driver (1979), karar verme stillerindeki alışkanlıklara değinmektedir. Bireyin karar verme sürecinde alışılmış bir şablonu olduğunu ve bunun da karar verme stilini oluşturduğunu belirtmektedir. Sproles ve Sporoles (1990) de karar verme stilinin öğrenilebilir bir alışkanlık olduğunu ifade etmişlerdir. Bireyin karar verme stilleri ile öğrenme stilleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Nutt (1990) karar verme stilini stratejik karar verme boyutları arasında sınıflandırmıştır. Bireyin kişisel özelliklerinden ortaya çıkan algısal, bilişsel ve tutarlı bir faaliyet olarak karar verme stilini tanımlamıştır. Yine karar verme sürecinde benzer durumlarda farklı yollar izlemenin nedenini karar verme stillerinin farklılığı olarak belirtmektedir. Karar verme stillerini, karar vericilerin benzer durumlarda neden farklı karar süreçleri ile cevap verdiğini açıklamak için kullanmıştır.

Karar verme stilleri, karar vericilerin karar verme sürecindeki görevlerini yanıtlama ve yorumlamalarında karakteristik özelliklerini ön plana çıkaran bir model olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin dışarıdan bakıldığında benzer görünen durumlarda neden farklı karar süreçleri kullandığını karar verme stilleri sayesinde anlayabilmekteyiz (Baiocco vd., 2009). Karar verme stilleri öğrenilebilen alışkanlıklardır ve stiller arasındaki temel farklılıklar, karar verme süreci sonunda karara ulaşırken ortaya çıkarılan alternatif sayıları ve bu süreçte göz önünde bulundurulmuş bilgi miktarı ve türleri ile ilişkilidir (Yıldırım, 2021).

Karar vericilerin hayatları hakkında vermiş oldukları kararlar da kararları alma şekilleri kadar önemli bir başka faktördür. Karar verme süreci, etkinlik ve düşünce arasında var olan ilişkiyi açıklayan önemli bir psikolojik faktördür. Karar verme stili, karar vericinin karar durumu ile karşı karşıya kaldığı zamanlarda öğrendiği ve alışılmış bir tepki modeli olarak belirtilmektedir. Karar verme stillerinin, duygu yönetim becerileri gibi öğrenilmiş olduğu söylenebilmektedir. Literatürde karar verme stilleri, duygu yönetim becerileri gibi öğrenilmiş bir yanıt örüntüsü olarak da değerlendirilmektedir (Ercengiz, 2019).

Karar verilen bağlam da karar verme stilinin oluşmasında oldukça etkilidir. Karar verilirken içerisinde bulunulan bağlam, kararı verme sorumluluğuna sahip olan karar verici tarafından bir modele, bir şablona oturtturulur. Karar vericiler arasındaki bireysel farklılıklar, alışkanlıklar ve tarzların yanı sıra, belirtilen tepki modeli üzerinde bilgiyi elde etme, bireyin öz değerlendirmesi ve öz denetimi gibi temel bilişsel süreçlerdeki farklılıklardan da etkili olmaktadır (Thunholm, 2004).

Karar verme stilleri, bir konuda ya da bir sorun kapsamında, üzerine karar verilmesi gereken bir hususta kişilik özellikli bir davranış yaklaşımı olarak belirtilmektedir. Kişilik özelliklerindeki gibi karar verme stillerinde de mükemmel öngörü gücü yoktur. Bunlar yerine etki alanları ve mevcut durumlar arasındaki davranış olasılıklarını temsil etmektedir. Karar vericinin karar verme sürecinde gerçekleştirilen analizlerde anlık karar stili gibi bir karar verme stilinde yüksek puan alması durumunda rasyonel ve sezgisel stillerden daha fazla kendiliğinden davranması beklenebilmektedir (Leykin ve DeBrubeis, 2010).

Harren (1979)'e göre; sezgisel, bağımlı ve akılcı karar verme stilleri söz konusudur. Sezgisel karar verme duygular, hisler ve tatmine dayalı iken, bağımlı karar vermede diğerlerinin fikrine göre hareket etme ve beklentiler ön plandadır. Akılcı karar vermede ise, mantıksal ve süreci tasarlayarak karar verme ön plana çıkmaktadır.

Organizasyonlar bazında hızlı bir şekilde karar alınması gereken durumlarda başarılı karar veren organizasyonların üç önemli avantajı olduğu belirtilmektedir. Bunlar; diğer organizasyonlara kıyasla daha hızlı ve daha net karar almaları ve almış oldukları bu kararların uygulamalarındaki etkinlik ve verimlilik olduğu ileri sürülmektedir (McLaughlin, 1995). Organizasyonların hızlı karar vermesi bir rekabet avantajı olarak gösterilmektedir. Bu hususta verilen kararların hızı ve kalitesi, karar vericilerin başarıları adına adeta birer referans niteliği taşımaktadır. Organizasyonların almış olduğu karmaşık kararlar, davranışsal boyutların birer sonucu olduğu ve stratejik kararların da karar vericilerin değerlerini ve özelliklerini yansıttığını göz önünde bulundurulduğunda, organizasyonların stratejik karakteristiği stratejik tercihleri belirlemekte olup, bu tercihler de organizasyonel performansı doğrudan etkilemektedirler (Hsu ve Huang, 2011). Organizasyonlar içerisinde kararların hızlı olarak alınması

gereken hususlar söz konusu olduğunda, rasyonel karar vermenin uzun zaman alıcı, maliyetli ve fırsatları kaçırma ihtimali yaratacağı düşünülebilmektedir. Tam da bu noktada tecrübe ya da sezgilere dayalı olarak karar alınması ve buna bağlı olarak da rasyonel karar verme stilinin tamamen terk edilmesi bazı riskleri beraberinde getirebilmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Böylesi durumlarla karşı karşıya kalındığında ani karar verme stilinin tercih edilmesi, dikkate alınması tavsiye edilmektedir (Yıldırım, 2021).

Literatür incelendiğinde, karar verme stilleri hususunda gerçekleştirilen çalışmaların çok farklı sahalarda ve alanlarda gerçekleştirildiği görülmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalarda farklı bağlamlarda ve alanlarda farklı yaklaşımların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu farklı yaklaşımların dışında farklı bağlam ve alanlarda çeşitli benzerlikler gösterdiği de tespit edilmiştir. Tambe ve Krsihnan (2000) gerçekleştirdiği çalışmalarında belirtilen yaklaşım yöntemlerini üç grup altında toplamışlardır. Bunlar; tavsiye yönlü perspektif (counseling perspective), sosyal perspektif (social perspective) ve Jung temelli teoriler (Jungian based theories) olarak belirtilmiştir.

Karar verme stilleri disiplinler arası olarak da incelenmiş ve disiplinler arası bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda farklı disiplinlerde karar verme stilleri incelenmiştir. Eğitim, savunma, sanayi başta olmak üzere birçok farklı iş alanlarında karar verme stillerinin farklı yaklaşımları geliştirilmiştir. Arroba (1978), Muna (1980), Schermerhorn (1984), Kuzgun (1992), Youssef (1998) karar verme stillerine disiplinler arası yaklaşan çalışmalar yürüten araştırmacılar.

Yönetmel karar verme kapsamında liderlik ve liderlerin gücü kullanmalarıyla ilgili karar verme stilleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu konularda en önde gelen yaklaşımlar Heler (1971) ile Vroom ve Yetton (1973) olarak gösterilebilir.

Jung temelli yaklaşım, karar verme stilleri bağlamında en fazla üzerine çalışılan yaklaşım olarak belirtilmektedir. Mitroff ve Kilmann (1975), Henderson ve Nutt (1980), Keegan (1980), Nutt(1990), Rowe ve Boulgarides (1994) bu yaklaşım üzerine çalışmalar yürüten başlıca araştırmacılar.

Karar vermede bilgi tabanlı yaklaşım yani bilginin toplanması ve analiz edilmesi üzerine çalışmalar yürüten başlıca araştırmacılar ise Driver (1970), Johnson (1978), Harren (1979), Driver ve arkadaşları (1990) ile Scott ve Bruce (1995) olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşım dahilinde çalışmalarını gerçekleştiren araştırmacıların çoğunluğu Jung yaklaşımından yola çıkmış ve karar verme stillerinde bilgi toplama ve bilginin kullanımı süreçlerine odaklanmışlardır.

Bu çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde karar verme stillerinin başta disiplinler arası, Jung temelli, bilgi yönlü ve liderlik yönlü yaklaşımları üzerinde ortaya çıkarılan yaklaşımları ayrı ayrı açıklanacaktır.

Disiplinler arası yaklaşımın temelinde karar vericilerin bireysel özelliklerine odaklanmanın aksine, davranışsal olarak geliştirdiği stillere odaklanılmıştır.

Jung temelli yaklaşım ise Freud'un öğrencisi olan Carl Jung'un bireylerin kişilik tipleri üzerinde yapmış olduğu çalışmalar temelli olarak incelenmektedir (Rowe ve Boulgareides, 1994; Usal ve Kuşluvan, 2000). Jung bu yaklaşımı ilk olarak 1921 yılında Almanca olarak hazırlamış olup 1923 yılında İngilizce çevirisini yayınlamıştır. Çalışmalarında bireyin davranışlarının geçmişinden geldiğini ancak yine geleceğe dönük bir biçimde ortaya koyduğunu belirtmektedir (Eren, 2001). Kişilik tiplerinin başında kişiyi "içe dönük" ve "dışa dönük" olarak yapılandıran ve bilincin uzantısı olan tipler gelmektedir (Usal ve Kuşluvan, 2000). Bu yaklaşıma göre karar vermeyi gerçekleştiren yargılama birbirine zıt olan iki yoldan yapılmaktadır. Bunlardan ilki düşünme (thinking), ikincisi ise duygusal (feeling) olarak belirtilmektedir. Düşünme, kişisel özellik barındırmayan bir sonuca ulaşmayı açıklarken, duygusal ise, olguları ve durumları kişisel ölçülerle ele alır (Myers ve Myers, 1997).

Bilgi yönlü yaklaşıma göre karar verme davranışı sürecindeki en önemli husus, bilgi toplama süreci olarak belirtilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, yalnızca bilgi toplama süreci ile birlikte bireylerin karar verme stilleri farklılık göstermeye başlamaktadır (Nas, 2010).

Karar verme stilleri kapsamındaki bir başka yaklaşım olan liderlik yönlü yaklaşımda ise, liderlerin karar verme süreçlerindeki davranışları bağlamında birbirinden farklı stillere sahip oldukları anlayışı üzerine çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

Karar verme stilleri üzerinde bir başka yaklaşım olan tüketici yönlü yaklaşıma ise bu çalışma konusunun içerisinde olmadığı için değinilmemiştir. Bu yaklaşım özellikle pazarlama literatüründe tüketici ve müşterilerin karar verme stilleri üzerine odaklanmaktadır.

1.7.1. Schermerhorn Yaklaşımı

Bu modelde karar vericinin karar verme stilleri üç boyutta sınıflandırılmıştır. Karar verme stillerini tamamıyla problem çözme ile ilişkilendiren bir yaklaşımdır (Schermerhorn, 1993):

- Karar vericinin aktif bir şekilde problem aradığı ya da fırsatları keşfettiği problem arayışı (*problem seeker*),
- Karar vericinin problemi gördüğü ve tanımladığı anda harekete geçtiği, problem çözen (*problem solver*) olarak ifade edilen ve problemi çözmede iyi olarak tanımlandığı,
- Bilgilere aldırmayan ya da görmemezlikten gelen, problemin varlığı yönündeki sinyallere aldırış etmeyen problem önleyici (*problem avoider*).

1.7.2. Deci ve Ryan Yaklaşımı

Bu yaklaşımda da üç farklı karar verme stili ifade edilmektedir (Deci ve Ryan, 1986). Bunlar (Frederick ve Morrison, 1999):

- Karar verme sürecinde, ihtiyaç duyulan bilgiyi edinme aşamasında karar verme bakış açısını dikkate alan ve karara etki eden diğer bireylerin yardımlarına ihtiyaç duyulan bağlı (*autonomous*) karar verme stili,
- Karar verme sürecinde bireyin kişisel otoritesini keyfi olarak kullandığı egemen (*controlling*) karar verme stili,
- Tercih yapma esnasında kararsız kalınan, otorite karşısında geri çekilen ve karar verme sürecinde geçmiş olay ve tecrübeleri dikkate alan kişisel olmayan (*impresonal*) karar verme stili,

olarak belirtilmektedir.

1.7.3. Arroba Yaklaşımı

Karar verme stillerini sanayi tesisleri üzerinde inceleyen Arroba (1978) tarafından içerik analizi yöntemi uygulayarak geliştirilen bir yaklaşımdır. Karar vericilerin organizasyon içerisindeki pozisyonlarına göre karar verme stillerinin farklılaşmasını araştırmış ve gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda yönetici pozisyonunda olanlar ile olmayanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma kapsamında karar verme stillerini altı faktör altında sınıflandırmıştır.

- Karar vericinin karar verme sürecinde hiç düşünmediği, çok az düşünme ihtiyacı duyduğu ya da düşünmeyi gerektirecek bir neden görmediği düşünmeden (*no thought*) karar verme stilinden bahsetmektedir.
- Karar vericinin kendisinden beklentiler doğrultusunda hareket ettiği, daha önceden verilmiş kararlara uyduğu ve bunlara bağlı olarak pasiflik derecesini ortaya çıkardığı itaatkâr (*compliant*) karar verme stilinden bahsetmektedir.
- Karar vericinin hislerine göre davrandığı, her ne kadar alternatiflerin farkında olsa da bunları değerlendirse de yine nihai kararı kendi öznel hoşluklarına göre verdiği duygusal (*emotional*) karar verme stilinden bahsetmektedir.
- Kesin karara ulaşma hususunda tecrübe kazanmanın zor olduğu, karar vericinin son zamana kadar alternatifler arasında kararsız kaldığı tereddütlü (*hesitant*) karar verme stilinden bahsetmektedir.

- Karar vericinin her ne kadar aktif karar veriyor olsa da içsel zorlamaların baskısı altında olduğu, kaderci yaklaşıma ve duygularına güvenerek tercih yaptığı sezgisel (*intuitive*) karar verme stilinden bahsetmektedir.
- Nesnelliğin ön planda olduğu, amaçların gözden geçirildiği, alternatiflerin belirlendiği ve değerlendirildiği ve en sonunda nesnel olarak en iyi seçeneğin tercih edildiği mantıklı (*logical*) karar verme stilinden bahsetmektedir.

1.7.4. Muna Yaklaşımı

Muna (1980) tarafından geliştirilen yaklaşımda beş farklı boyutun olduğu belirtilmektedir. Bunlar; otokratik, danışmanlık, sahte danışmanlık, delegeci ve katılımcı stil olarak ifade edilmiştir (Yousef, 1998).

- Karar vericinin başkası ya da başkalarından yardım almaya ihtiyaç duymadığı, karar verme sürecinde kendi bilgisinin yeterli olduğunu düşündüğü otokratik (*autocratic*) karar verme stildir.
- Karar vericinin sürekli olarak ekibine danıştığı ve kararları buna göre değerlendirdiği danışmanlık (*consultative*) stildir.
- Karar vericinin her ne kadar sürekli olarak ekibine danışıyor gibi görünüyorsa dahi kararlarını buradan aldığı fikirlere göre değil, kendi kişisel fikirlerine göre değerlendirdiği ve sonuçlandırdığı sahte danışmanlık (*pseudo consultative*) stildir.
- Karar verici tarafından kararın ekip tarafından verilmesini talep ettiği delegeci (*delegatory*) stildir.
- Karar vericinin, ekibi ile kararları paylaşarak, tartışarak, birlikte analiz ederek sonunda ekip olarak karar verdiği katılımcı (*participative*) stildir.

1.7.5. Dinklage Yaklaşımı

Dinklage (1967) tarafından planlama ve mesleki gelişim bağlamında sekiz farklı karar verme stili olduğu belirtilmiştir (Ersever, 1996). Bunlar; dürtüsel, kaderci, erteleyici, uysal-itaatkâr, planlı, uğraştırıcı, tutuk ve sezgisel karar vericiler olarak aktarılmıştır (Alver, 2003).

- Öne sürülen ilk alternatifi kabul eden dürtüsel (*impulsive*) karar verici,
- Karar verme sürecinde tercihlerini çevresel koşul ve olaylara bırakan kaderci (*fatalistic*) karar verici,

- Karar verme sürecini uzatarak ve tercihte bulunmayı ve düşünmeyi erteleyen erteleyici (*delaying*) karar verici,
- Kararı kendisinin değil, başkalarının vermesini bekleyen ve isteyen uysal-itaatkâr (*compliant*) karar verici,
- Dengeli ve akılcı bir yaklaşım ile duygusal ve bilişsel olarak karar veren planlı (*planning*) karar verici,
- Özellikle düşünme ve bilgi toplamada çok fazla zaman harcayan uğraştırıcı (*agonized*) karar verici,
- Karar ya da kararların sorumluluğunu kabul eden ancak karar verme hususunda harekete geçmeyen tutuk (*pralytic*) karar verici,
- Hisleri çerçevesinde karar veren sezgisel (*intuitive*) karar verici

1.7.6. Janis ve Mann Yaklaşımı

Bu modelde, karar vericinin stres altında karar verme stillerinin nasıl geliştiği incelenmiştir. Janis ve Mann (1977) tarafından geliştirilen bu modelde ayrıca kültür ile karar verme stilleri arasındaki ilişki de ele alınmıştır. Literatürde ve uygulamada çokça kullanılan “Melbourne Karar Verme Ölçeği” (Melbourne Decision Making Quastionnaire)de araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Mann vd., 1998).

Mann ve arkadaşları (1997) karar verme stillerini beş farklı stilde tanımlamıştır. Bunlar:

- Kararın riskleri ve kaybetme riski kapsamında karar vericinin bilgileri bilmezden geldiği, mevcut durumdan daha hoşnut olacağı duruma doğru gitmek istediği çatışmasız sadakat (*unconflicted adherence*) stili,
- Özellikle ortaya çıkan ve diğer bireyler tarafından savunulan yeni bir alternatifte karşı karar vericinin herhangi bir eleştiri getirmeden kabullendiği ve uyum gösterdiği çatışmasız değişim (*unconflicted change*) stili,
- Karar vericinin özellikle çevresel süreçlere karşı aşırı uyanık olarak tarif edildiği, zorlu durumlarla karşı karşıya kalındığında panik ve aceleci davrandığı, vereceği karar ya da kararlar sonucunda duygusal ve psikolojik strese maruz kalacağını düşündüğü ve bu kapsamda çok fazla düşünmeden hareket ettiği panik (*hypervigilance*) karar verme stili,

- Karar vericinin başarılı kararlar vermek için amaçları açıklandığı, seçenekleri yerinde araştırdığı, titiz davrandığı, değerlendirmeleri objektif olarak gerçekleştirdiği, psikolojik etmenler ile başa çıkabildiği dikkatli (*vigilance*) karar verme stili,
- Karar vericinin sürekli bahaneler ürettiği, karar verme sorumluluğundan kaçtığı ya da başkalarına devretmeye çalıştığı savunmacı kaçınma (*defensive avoidance*) stilidir.

1.7.7. Kuzgun Yaklaşımı

Kuzgun (1992) çalışmalarında karar verme davranışını belirli boyutlar altında incelemiştir. Kuzgun (1992)'a göre karar verici; seçenekleri değerlendirirken ayrıntılı inceleme yapar, sistematik çalışır ya da ani karar verir; kendi isteklerine önem verir ya da başkalarının düşüncelerine öncelik verir; verdiği kararı değiştirmez ya da sık sık değiştirir. Belirtilen yaklaşımlar çerçevesinde karar stillerini ise:

- Karar verme sürecinde başkalarının fikirlerine önem veren bağımlı karar verme stili,
- Karar verme sürecinde sistematik bir şekilde bütün detayları inceleyen sistematik karar verme stili,
- Vermiş olduğu kararları sıklıkla değiştiren ya da değiştirme eğiliminde olduğu kararsız karar verme stili,
- Karar verme sürecinde kendi isteklerini ön planda tuttuğu dürtüsel karar verme stili

şeklinde tanımlamıştır.

1.7.8. Mann, Harmoni ve Power Yaklaşımı

Bu yaklaşım karar vericilerin karar verme stillerinin çocukluk, ergenlik dönemlerinde oluştuğu ve bu kapsamda yetkinlik gelişimi ile karar verme arasındaki ilişkiyi inceleyerek karar vermede bilişsel yönlere odaklanmaktadır (Mann vd., 1989)

- Karar vericinin sorun çözmede yetersiz kaldığı ve başkalarını izlemek zorunda kaldığı ve hoşnut olamadığı şikayetçi stil,
- Kararları erteleme eğiliminde olduğu kaçınmacı stil,
- Karar sürecinde karar vericinin kendisinden emin olduğu, iyimser bir perspektife sahip olduğu kendine güvenli stil,
- Stresi yönetemediği, bireysel kaygıların öne çıktığı panik stili,
- Bütün alternatifleri dikkate aldığı ve titiz davrandığı uyanık stil.

1.7.9. Mitroff ve Kilman Yaklaşımı

Mitroff ve Kilman (1975) çalışmalarında dört farklı karar verme stili olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre karar verme stilleri, veri seçimi ve bu verilerin analiz edilmesi süreci dahilinde sistematik, spekülatif, hukuki ve sezgisel olarak ifade edilmiştir.

Veri toplama süreçlerinde; detayları ve gerçekleri vurgulayan duyum (sensing) ve karar durumunu tanımlayan sezgi (intuition) ile verilerin analiz süreçlerinde; mantıksal süreçleri ifade eden düşünme (thinking) ve kararı kişiselleştiren duygu (feeling) ile karar verme sürecinin oluştuğu belirtilmiştir (Nutt, 1979).

Tablo 3: Mitroff ve Kilman (1975) Veri Toplama ve Veri Analiz Boyutları

		Veri Toplama Şekli	
		Duyum (Sensing)	Sezgi (Intuition)
Veri Analiz Şekli	Düşünme (Thinking)	Sistematik Karar Stili (Systematic)	Spekülatif Karar Stili (Speculative)
	Duygu (Feeling)	Hukuki Karar Stili (Judical)	Sezgisel Karar Stili (Intuitive)

Kaynak: Nutt, 1979

Karar verme stillerine Jung temelli yaklaşan araştırmacılar, özellikle finansal risk ve belirsizlik durumları kapsamında uyum sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu çalışmaları sonucunda karar verme stillerini Jung tiplerine ile ilişkilendiren sonuçlara ulaşmışlardır (Nutt, 1990).

1.7.10. Keegan Yaklaşımı

Bu yaklaşım da Jung temelli olarak ortaya çıkan karar verme stilleri üzerine odaklanmaktadır (Andersen, 2000). Algılama ya da veri toplama süreçlerinde sezgi ve duyumun, analiz etme ya da yargıya ulaşma süreçlerinde ise duygu ve düşünmenin varlığı ifade edilmektedir (Keegan, 1980; Myers ve Myers, 1997).

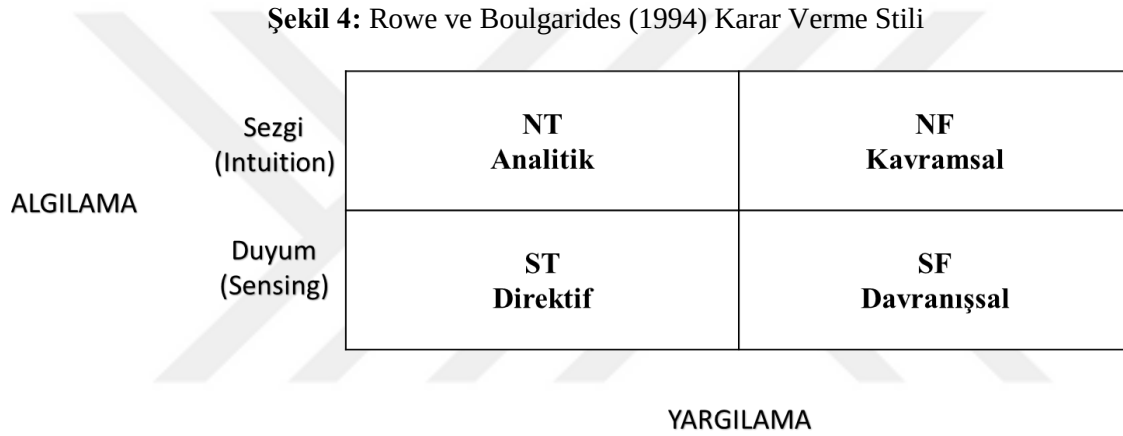
Mitroff ve Kilman (1975) yaklaşımından farklı olarak Keegan (1980) karar verme stillerini sekiz farklı boyutta sınıflandırmıştır. Bu stiller; düşünmeli duyum (*sensing with thinking*), duygulu duyum (*sensing with feeling*), düşünmeli sezgi (*intuition with thinking*), duygulu sezgi (*intuition with feeling*), duyumlu

düşünme (*thinking with sensing*), sezgili düşünme (*thinking with intuition*), duyumlu duygu (*feeling with sensing*) ve sezgili duygu (*feeling with intuition*) olarak belirtilmiştir.

1.7.11. Rowe ve Boulgarides Yaklaşımı

Rowe ve Boulgarides (1994) karar verme stillerinin analiz edilmesine, değerlendirmesine yönelik olarak “Karar Stil Envanteri” (DSI, Decision Style Inventory)’ni geliştirmiştir. Envanter içerisinde her stil farklı bir sütunda değerlendirilmektedir. 20 ifadenin yer aldığı envanterde karşılaştırmalı ölçek kullanılmıştır.

Bu yaklaşım da temel olarak Jung yaklaşımına dayandırılmaktadır. Mitroff ve Kilman modeli ile benzerlikler gösteren yaklaşım Şekil 4.’te gösterildiği gibidir.



- **Direktif Stil** (*Directive Style*); belirsizlikler hususunda karar vericinin tahammülü düşüktür. Ölçeğin teknik tarafına odaklanılmaktadır. Karar vericinin otokratik yapıda olduğu ve güce ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır ve buna gerekçe olarak da daha az seçenek ve bilgi kullandığı belirtilmektedir. Bu tarz ile verilen kararlar daha hızlı ve tatminkâr olarak gösterilmektedir. Direktif karar vericiler kendi ortamları dahilinde daha çok sözel olarak verilen ve yapısal durum dahilinde detaylı bilgileri tercih etmektedir. Prosedürleri takip ederken agresif bir yapıda bulunmaya hazırdırlar. Organizasyon içerisine fazlasıyla odaklı bir şekilde yakın ve sıkı bir kontrol uygulamaktadırlar. Diğerleri üzerinde baskı kurarak onları yönetmek isterler.

- **Analitik Stil** (*Analytic Style*); belirsizliklere karşı daha fazla tahammülleri vardır. Daha fazla bilgiyi ve seçeneği değerlendirmelerini sağlayan bilişsel olarak karmaşık bir kişilik özelliği göstermektedirler. Yeni durumlar karşısında teknik değerlere daha fazla uyum gösterebildikleri için cevap verme becerileri daha yüksektir. Problem çözme ve sürekli başarıyı daim kılma çabası içerisindeydirler. Bu tarz karar verme stili olan bireyler bulundukları bağlamda en üst seviyeye ulaşabilenler olarak gösterilmektedir. Yazılı raporlardan ve değişikliklerden hoşlanmaktadırlar.

Özetlemede iyi olmaları, tümünden gelici perspektifleri, meydan okumaktan çekinmemeleri ve yenilikçi olmaları diğer özellikleri olarak gösterilmektedir.

- **Kavramsal Stil** (*Conceptual Style*); hem bireylere hem de bilişsel karmaşaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla çok fazla veri kullanımına odaklanır ve sistem yönlü olarak tanımlanmaktadır. Çok fazla alternatifi dikkate alırlar. İlişkilerinde dürüst ve açıklardır, buna bağlı olarak da ekip çalışmasını ve paylaşımını desteklerler. Mükemmelliyetçi bir anlayışa sahiplerdir. Hayal güçleri sayesinde karmaşık ilişkileri ve konuları çözümleyebilmektedirler. Uzun sürede çözülebilecek problemlerle ilgilenirler. Organizasyonlarına sıkı sıkıya bağlı olup; övülmeye, bağımsızlığa, kabul edilmeye ve başarıya değer verirler. Katılımcı olma yönünde bir tercihleri bulunmaktadır ve gücü esnek bir kontrolle tercih etmektedirler.

- **Davranışsal Stil** (*Behavioral Style*); karar vericiler, düşük bilişsel karmaşa düzeyinde iken organizasyonun ve bireylerin gelişimleri ile derinlemesine ilgilenmektedir. Organizasyon içerisindeki diğer bireyleri destekleme eğilimi gösterirlerken, kendilerine de danışılmasından hoşlanmaktadır. Diğerlerinin önerilerini kabul etmeye açıklardır ve onlarla iletişim kurar, samimi davranır, empati kurar, ikna edicidir ve sıkı olmayan bir denetim kurmaktadır. Çatışmayı önleyici, bazı durumlarda güvensiz hissedebilen, uzlaşmacı ve insan yönlülerdir.

1.7.12. Harren Yaklaşımı

Bu yaklaşım Harren (1979) tarafından geliştirilmiş olup, karar verme stillerini; rasyonel, bağımlı ve sezgisel stillerde tanımlamaktadır.

- **Rasyonel Stil** (*Rational Style*); daha öncesinde verilmiş olan karar ya da kararların sonrasında gelişecek kararlar üzerinde ortaya çıkacak etkilerini algılama ve anlama yeteneği olarak belirtilmektedir. Bu stil, zaman olarak geniş bir perspektife ihtiyaç duymaktadır. Bunun nedeni olarak da ard arda verilen ya da gelen kararların nasıl başladığı ve sonlandığı hususunda bilgi sahibi olma ihtiyacı olarak belirtilmektedir.

Rasyonel karar vericiler, proaktif davranarak devamlı bir şekilde gelecek kararlar adına bilgi toplamakla birlikte objektif ve mantıksal durumlar dahilinde değerlendirme yapmalıdır. Bu stilde karar verici vermiş olduğu kararın bütün sorumluluğunu üstlenmektedir.

- **Bağımlı Stil** (*Dependent Style*); karar vericiler genellikle pasif bir biçimde, başkalarının istek ve beklentilerinin etkisinde kalarak uyumlu kararlar vermektedirler. Bu stile sahip karar vericilerin başkaları tarafından sosyal onaya ihtiyacı çok fazla olmaktadır. Çevreyi sadece kendilerine belirtilen, önerilen ya da gösterilen kısıtlı durumlar dahilinde algılamaktadır. Özellikle vermiş oldukları karar ya

da kararların olumsuz sonuçları karşısında sorumluluktan kaçınmakta ve hatanın kendilerine ait olmadığını fazlasıyla savunmaktadırlar. Bu stile sahip karar vericilerde tatminsizlik, başarıma güdüsü eksikliği çok sık yaşanmaktadır.

- **Sezgisel Stil** (*Intuitive Style*); karar vericiler özellikle gelecek durumlar ya da olaylar kapsamında varsayımlarda bulunma ve bilgi toplama yönünde eksiktirler. Karar ya da kararlar kapsamında mantık çerçevesinde değerlendirmeler ya hiç yapmamaktadır ya da çok az yapmaktadırlar. Anlık dürtüler, duygusal durumlar, fanteziler ve bunlar gibi içsel faktörler bu stile hizmet etmektedir. Yapılması gerekenler içsel dürtüler ile birlikte çok hızlı bir şekilde yerine getirilir ve karar vericiler vermiş oldukları kararların bütün sorumluluğunu üstlenmektedir.

1.7.13. Johnson Yaklaşımı

Bilgi toplama ve analiz etme süreçleri olarak karar verme stillerini ele alan Johnson (1978) iki boyutta bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Bilgi toplama sürecinde anlık ve sistematik, bilgiyi analiz etme sürecinde ise içsel ve dışsal olarak karar verme stillerini ifade etmiştir.

Bilgi toplama evresi dikkate alındığında belirtmiş olduğu iki stil arasında da üç farkın olduğunu ifade etmiştir. Bu farklılıklar ise; olaylara kimin tepki verdiği, kimin sadakat gösterdiği ve amaçlar doğrultusunda kimin hareket ettiği olarak ifade edilmiştir.

Bilgiyi toplama evresi kapsamında;

- **Anlık Stil** (*Spontaneous Style*); bireyden bireye değişkenlik gösteren bu stilin üç farklı özellik taşıdığı belirtilmektedir. İlk olarak, bireylerin tecrübelerinin tamamını alt dallara ayırdığı ve bunların yarattığı etkileşim içerisinde karar verdiği olarak belirtilmektedir. İkinci olarak, psikolojik sadakat gösterilirken son olarak da amaçlara uyum sağlama esnekliği olarak ifade edilmektedir.

- **Sistematik Stil** (*Systematic Style*); olaylara ortak tepki verme, amaçların bir metot dahilinde yönlendirilmesi ve psikolojik uyumun tedbirli olarak gösterilmesi şeklinde üç özellik bütünü olarak ifade edilmektedir.

Bilgiyi analiz etme evresi kapsamında;

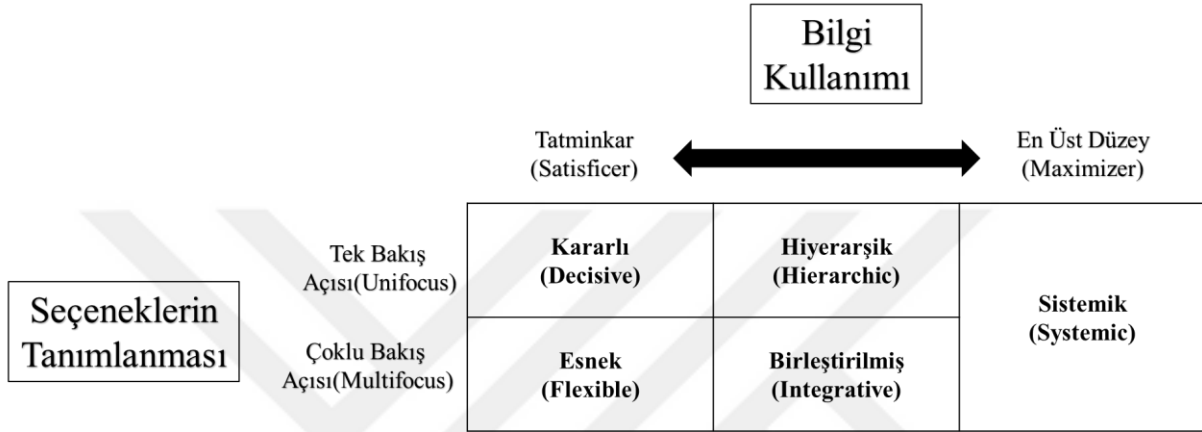
- **İçsel Stil** (*Internal Style*); sorunlar ya da konular kapsamında değerlendirme yapmadan önce karar vericinin kendi kendine, sessiz olarak düşündüğü süreç olarak ifade edilmektedir.

- **Dışsal Stil** (*External Style*); sorunlar ya da konular kapsamında değerlendirmenin dışa dönük ve sesli olarak yapıldığı süreç olarak ifade edilmektedir.

1.7.14. Driver Yaklaşımı

Driver (1970) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, karar verme stillerinin temel noktaları olarak bilgi kullanımı ve alternatiflerin değerlendirilmesi yer almaktadır. Belirtilen kapsamda Driver ve arkadaşları (1990) karar verme stillerini beş farklı boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar; esnek, kararlı, bütünleştirici, sistemik ve hiyerarşik stiller olarak ifade edilmektedir ve Şekil 5.'te süreç olarak gösterilmektedir.

Şekil 5: Karar Verme Stilleri



Kaynak: Driver vd., 1990

- **Esnek Stil (Flexible Style)**; bu stilin temelinde uyum kabiliyeti gösterilmektedir. Karar verici seçimini yapmış olsa dahi diğer seçenekleri izlemeye ve analiz etmeye devam etmektedir. Tercih edilmiş olan seçenek dahilinde belirlenen hareket stili sürekli olarak takip edilir ve bir aksaklık söz konusu olduğunda hızlı bir şekilde alternatif seçeneklere geçiş yapılmaktadır. Bu yönüyle alternatif seçenekler için her zaman açık kapı bırakılmaktadır. Bu stili benimseyen karar vericiler; hoş, çekici, yardımsever, çatışmayı önleyici bireyler olarak ifade edilmektedir.

- **Kararlı Stil (Decisive Style)**; karar vericilerin kısa zamanda kararı vermesi beklenmektedir. Tutarlı, verimli ve hızlı karar verme olarak ifade edilebilmektedir. Karar verme süreci tamamlanınca gerçekleştirilen seçime dair alternatiflerin takip edilmesinden ziyade diğer durumların hareketleri takip ve analiz edilmektedir. Bireyler arası ilişkilerde samimiyet, dürüstlük ve sadakat önemli olarak gösterilmektedir.

- **Bütünleştirici Stil (Integrative Style)**; çözüm için çok fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır ve buna bağlı olarak da tek bir yöntem yerine çoklu yöntemler dikkate alınarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Farklı durumlar, konular ya da süreçlerde farklı hareket stilleri çözüm yolu olarak yürütülmekte ve denetlenmektedir. Kalite, verimlilik ve uyum becerileri başlıca özellikler olarak ifade edilmektedir. Aynı anda birden fazla durum idare edildiği için planlar ve yöntemler değişkenlik

gösterebilmektedir ve bundan dolayı çözüm yöntemleri ve planlar sonuna kadar net bir şekilde ifade edilmez. Ekip çalışmasına fazlasıyla yatkın bir stil olarak gösterilmektedir.

- **Hiyerarşik Stil** (*Hierarchical Style*); çoklu bilgi ile birlikte problem ya da konular değerlendirilmekte ve bunlara bağlı olarak da oldukça özel ve oldukça detaylı planlamalar yapılmaktadır. Karar verici özellikle analiz sürecine ve kaliteye önem vermektedir. Süreç sonucunda elde edilen çözüm için en iyisi olduğu kanaati oluşmaktadır. Karşılıklı saygı ve uzun süreli arkadaşlık oldukça önemlidir.

- **Sistemik Stil** (*Systemic Style*); yukarıda belirtilen hiyerarşik stil ile bütünleştirici stillerin birlikte kullanımı ile karar verilen tarz olarak ifade edilmektedir.

1.7.15. Heller Yaklaşımı

Heller (1971) tarafından ortaya atılan bu yaklaşım daha çok liderlik anlayışı üzerine kurulu olup liderlerin güç paylaşımına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda karar verme stilleri beş farklı boyutta sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Liderler kararlarını tek başlarına, yalnız vermektedir.
- Liderler kararlarını tek başlarına, yalnız vermektedir ancak sonuca ulaşmak için organizasyon içerisindeki biçimsel yolları izler.
- Liderler karar vermeden önce organizasyon içerisindekilere danışır ancak kararı ile daha sonra baş başa kalmaktadır.
- Liderler kararlarını organizasyon içerisindeki diğer bireyler ile birlikte vermektedir.
- Liderler kararları organizasyon içerisindeki diğer bireylerin vermesi yönünde onları katılımcı hale getirmektedir.

1.7.16. Vroom ve Yetton Yaklaşımı

Vroom ve Yetton (1973) karar verme stillerini liderlik yaklaşımları kapsamında ele almış ve geliştirmiş oldukları karar ağacı modeli dahilinde karar verme stillerini açıklamıştır. Model üç farklı karar verme stilini açıklamaktadır. Bu stiller A, C ve G tipi olarak sınıflandırılmıştır. A tipi model, İngilizce “Autocratic” olarak belirtilen otokratik karar verme stilini ifade ederken, C tipi model “Consultative” olarak belirtilen danışmanlık tipi karar verme stilini ve G tipi model ise “Group” olarak belirtilen grup ya da katılımcı karar verme stili olarak ifade edilmektedir (Vroom, 1973).

1.7.17. Scott ve Bruce Yaklaşımı

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen bu yaklaşım “General Decision Making Style” olarak ifade edilen ve literatürde sıkça kullanılan genel karar verme stili olarak belirtilmektedir (Flin vd., 2008; Phillips vd., 2016; Lamb vd., 2020).

Literatürde fazlasıyla araştırmada kullanılan bu yaklaşımda; sosyal arzu (Thunholm, 2004), sosyal beğenilirlik (Loo, 2000), performans (Russ vd., 1996), bilgi yönetimi (Abubakar vd., 2019), bireysel yaklaşımlar (Bruin vd., 2007) ve yaratıcılık (Sung ve Choi, 2012) gibi farklı konular ele alınmıştır. Yaklaşım, son yıllarda girişimcilik alanında da araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Michaelis vd., 2020; McMullan ve Kenworthy, 2016; Lin vd., 2022; Weerasekara ve Bhanugopan, 2022; Krasniqi vd., 2019).

Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda karar verme stilleri beş farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve anlık karar verme stilleri olarak ifade edilmiştir.

- **Rasyonel Stil** (*Rational Style*); alternatiflerin mantıksal bir düzlemde değerlendirildiği, bilginin en üst seviyede kullanıldığı ve muhakeme etmenin yoğun olarak kullanıldığı stil olarak ifade edilmektedir.

- **Sezgisel Stil** (*Intuitive Style*); içgüdülerin, hislerin, ön sezilerin fazlasıyla önemli olduğu ve bunlara bağlı olarak da bilgiden çok sezgilere ve hislere bağlı olarak kararların verildiği stil olarak ifade edilmektedir.

- **Bağımlı Stil** (*Dependent Style*); organizasyonun ön plana çıktığı, diğer bireylerin yönlendirmeleri ile karar vericinin diğerlerinden destek beklediği ve karar vermede kolaylaştırıcı araçlara yöneldiği, kendisinin değil, diğerlerinin görüşleri ile süreci devam ettirdiği stil olarak ifade edilmektedir.

- **Kaçınmacı Stil** (*Avoidant Style*); karar vericinin karar vermekten çekindiği, kaçındığı, ertelediği, süreçteki olumsuz yönleri ön plana çıkardığı, senaryoları geri çekmek ve süreci geri almak istediği stil olarak ifade edilmektedir.

- **Anlık Stil** (*Spontaneous Style*); karar vericinin anlık durumlar karşısında, anında karar vermesi gereken durumlarda spontane olarak dürtüsel olarak ve içten gelenlerle hareket ettiği stil olarak ifade edilmektedir.

Bu stilde karar vermede iki temel yaklaşımın benimsendiği belirtilmektedir. İlk yaklaşımda, karar vericinin kullandığı ve alışılmış kalıplarının olduğu belirtilmektedir. İkinci yaklaşımda ise, karar

vericilerin kendilerine has perspektiflerinin olduğu, karar verme sürecinin sonucunda ortaya çıkan durumun bir cevap verme ve görevin algılanış biçimini ifade etmesi olarak belirtilmektedir (Scott ve Bruce, 1995).



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK KARAR ve STRATEJİK BİLİNÇ

Bu bölümde öncelikle strateji kavramı açıklanacak, sonrasında ise stratejik yönetim düşüncesi ve stratejik karar konuları irdelenecektir. Son olarak stratejik bilinç ve boyutları detaylandırılacaktır.

2.1. Strateji

Stratejik bilincin daha iyi anlaşılması için öncelikle strateji kavramı, stratejinin özellikleri ve stratejinin ilişkili olduğu kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

2.1.1. Kavram Olarak Strateji

Türk Dil Kurumu stratejiyi, “*bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2023). Tarihi seyri incelendiğinde strateji kavramının askeri amaçlar doğrultusunda Yunan Mitolojisi dahilinde ortaya çıktığı görülmektedir. Askeri alanda orduların ve askerlerin düşmana karşı olarak hayatta kalma ve etkisizleştirme taktiklerini kapsayan, bir ordunun ya da silahlı kuvvetin yönetilmesi, komuta edilmesi anlamını taşıyan “*strategos*” kavramı olarak kullanıldığı ifade edilmektedir.

Strateji kavramı yönetim ve işletme disiplinlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısı itibariyle araştırılmaya başlanmıştır. Literatüre 1947 yılında giren kavram, 1950’li yıllarda işletme ve yönetim disiplinleri altında incelenmeye başlanmıştır.

1960’lı yıllarla birlikte organizasyonel çevrede ortaya çıkan kaosu organizasyonları canlı ve oldukça dinamik bir sistematik içerisine alması çevre ile uyumu ve mücadele etme gerekliliğini ortaya çıkarmış ve bunlara bağlı olarak da uzun vadeli hedeflere ulaşmak adına stratejik davranmaları zorunluluğunu da göstermiştir (Knights ve Morgan, 1990; Ronda ve Martin, 2012). Strateji kavramı yönetim bilimlerinde organizasyonların çevre ile alakalı ilişkilerini düzenleyen ve bu çevre içerisinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri adına kaynaklarını etkin kullanabilme anlamını taşımaktadır (Dinçer, 2004).

Literatür incelendiğinde strateji kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir (Hax ve Majluf, 1988). Bu tanımlamalardan başlıcaları aşağıda sıralanmıştır:

- Chandler (1962) stratejiyi, organizasyonların hedeflerini uzun vadeli olarak belirlemeleri ve bu hedefler kapsamında izleyeceği yolları ve adımları ortaya koymaları, bu yolda da istenilen sonuca ulaşılabilmesi adına gerekli kaynakların tahsis edilmesi gerekliliği olarak ifade etmektedir.

- Glueck (1976), organizasyonların ana amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına ortaya koyduğu planların birbirleri ile uyumlu olması ve bir bütün olarak ortaya koyulması olarak strateji kavramını açıklamaktadır.

- Steiner ve Miner (1977)'e göre strateji, çevresel faktörler (içsel-dışsal) doğrultusunda organizasyonların misyon ve amaçlarını tanımlamaları ve bunların gerçekleştirilebilmesi adına politikalarını belirlemeleri ve yürütmeleri olarak ifade edilmektedir.

- Mintzberg (1979) stratejiyi, organizasyonlarda verilen kararların çevreleri ile tutarlı olması gerekliliğini ve içerisinde bulundukları çevreyle sahip oldukları organizasyonel güçleri de dengeleyebilmesi olarak ifade etmektedir. Mintzberg strateji konusunda literatürde en fazla kabul gören araştırmacılardan biri olarak görülmektedir.

- Arygris (1985) stratejiyi, organizasyonun çevresinde yer alan fırsatları ve tehditleri tespit edilmesi, kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, organizasyon yapısının, rol tanımlarının ortaya koyulması, en uygun olan insan kaynağının organizasyon içerisine dahil edilmesi, değerlendirilmesi ve bunların motivasyonlarının devamlılığını sağlayabilmek adına ödül sisteminin oluşturulması olarak tanımlamaktadır.

- Porter (1985) ise stratejiyi, faaliyet gösterilen sektör içerisinde rekabet üstünlüğü sağlayacak bir durumda olabilmeye çalışmak olarak ifade etmektedir. Porter'da yine Mintzberg gibi strateji konusunda gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar ve ortaya çıkarmış olduğu modellerle literatürde en fazla kabul gören araştırmacılardan biri olarak görülmektedir.

- Tortop (1993)'a göre strateji, bir bireyin ya da organizasyonun belirlenmiş bir vizyon dahilinde istenilene ulaşılması adına bütün enerji ve kaynağını yoğun bir iradeyle harekete geçirmesi olarak belirtilmektedir.

- Ülgen ve Mirze (2013) ise stratejiyi bir plan olarak tanımlamıştır. Bu araştırmacılara göre stratejide esas olanın arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmak olduğu ve bu bağlamda stratejinin de rakiplerin faaliyetlerinin incelenerek, amaçlara ulaşılması doğrultusunda belirlenmiş olan, nihai sonuca odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlar topluluğu olduğu belirtilmektedir.

2000'li yıllara gelindiğinde de strateji kavramının organizasyonlar için önemi aynı boyutlarla açıklanmaya devam etmiştir. Hambrick ve Fredrickson (2001) organizasyonların strateji belirleme süreçlerinde birtakım sorgulamalar yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Hangi saha ya da sahalarda

Çalışmaların yürütüleceği, hangi pazara hitap edileceği, faaliyet alanının coğrafi olarak hangi sınırlarda kalacağı, belirlenmiş amaçlara ulaşmak adına hangi araçların kullanıma alınacağı, pazarda yer alan diğerlerinden ayırt edici ne gibi yönlerinin olduğu, bütün bu aşamaların belirlenmesi ve uygulamasından sonra istenilen sonuca ulaşılabilmesi adına hangi adımların atılacağı, ekonomik taktiklerin hangi sağlam temellere dayandırılacağı bu sorgulamaların başında gelenler olarak ifade edilmiştir.

Strateji okulları yaklaşımını geliştiren Mintzberg (1990), organizasyonların strateji belirlemelerinde bir takım çevresel faktörlere dikkat edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın esaslarını ise stratejilerin belirlenmesi kapsamında strateji okulları ile açıklamaktadır (Meyer ve Wijekumar, 2007):

- *Tasarım okulu*, stratejilerin i ve dış çevrenin değerlendirilmesi ile oluşturulacağını,
- *Planlama okulu*, formel yani biçimsel (resmi) bir planlama yöntemi ile stratejilerin oluşturulacağını,
- *Pozisyon okulu*, stratejilerin bulunulan konumun bir ürünü olarak oluşturulacağını,
- *Girişimcilik okulu*, stratejilerin oluşturulması için bir liderin öncülük etmesi gerektiğini,
- *Bilişsel okul*, stratejilerin mental yani zihinsel süreçlerin işletilmesi ile oluşturulacağını,
- *ğrenme okulu*, stratejilerin deneyimler doğrultusunda oluşturulacağını,
- *G okulu*, politik süreçler ve politik uygulamalar ile stratejilerin oluşturulacağını,
- *Kültür okulu*, organizasyonların zihinsel süreçleri dahilinde stratejilerin oluşturulacağını,
- *evre okulu*, stratejilerin bazı zorluklar ve engellerin karşısında oluşturulacağını,
- *Yapılandırma okulu*, stratejilerin farklı faktörlerin bir araya gelerek etkileşim içerisine girmeleri sonucunda oluşturulacağını açıklamaktadır.

Bapat ve Mazumdar (2015)'e göre; rakipler, tüketiciler, içsel dinamikler, yenilikçilik fırsatları gibi bazı faktörler organizasyonların stratejik odak noktalarının bazıları olarak ifade edilmektedir. Stratejilerin uygulanacağı evre, stratejik politika ve kararların içeriği ve stratejik yönetim süreci birbirleri ile ilişki içerisinde yer alan üç temel faktördür (Meyer ve Wijekumar, 2007).

2000'li yıllar öncesinde, değişimin günümüzdeki kadar yoğun olmadığı dönemde strateji, eldeki mevcut imkanların ve kaynakların önceden belirlenen, sabit ya da az değişen hedeflere ulaşması hususu ile ilgilenirken, günümüzde ise sürekli değişimin yaşandığı iş dünyasında gelişmeyi, gerektiği zamanlarda yenilenmeyi içeren, eldekilerle yetinmeyen ve dinamik yönelimler gösteren, eldekileri devamlı olarak artırmayı ve iyileştirmelerle hedeflere ulaşmayı amaçlamayan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Seçkin, 2010). Belirtilen bağlamda strateji kavramı için, birbirini tamamlayan özellikler barındıran dört farklı bakış açısı ile tanımlananın yapılabileceği ifade edilmektedir (Akgemci, 2007). Bunlar; plan

olarak strateji, konum olarak strateji, ortaya çıkan yön olarak strateji ve perspektif olarak strateji şeklinde belirtilmiştir.

2.1.2. Stratejinin Özellikleri

Günümüz dinamik ve karışık iş dünyasında strateji, organizasyonların ayakta kalabilmeleri, mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri ve sektör içerisinde rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına organizasyon dahilinde yer alan bireyleri cesaretlendirerek harekete geçiren ve yol gösteren bir araç olarak belirtilmektedir. Organizasyonun tamamını belirli bir ahenk içerisinde harekete geçiren, organizasyonun faaliyetleri için bir pusula, bir harita görevi üstlenen stratejilerin özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir (Eren, 2002):

- Strateji, adeta analiz etme sanatıdır. Açık bir sistem dahilinde yer alan boyutlar, aktörler arasında mantık ilişkileri ve ilkeleri üzerine kurulan, karar verme ve kararların içindeki engellerin kaldırılması ile ilgili olup, yalnızca tek bir doğru ya da çözümün hedef alınmadığı bir düşünme yöntemi olarak belirtilmektedir (Stockport, 2010).

- Organizasyonların çevresel etkileşim ilişkilerini düzenlemektedir. Sosyal, politik, teknolojik ya da ekonomik olarak çevrede meydana gelen değişimleri kavramaya, bunların organizasyon içerisinde doğurabileceği olumsuz etkileri gidermeye ve bunlara bağlı olarak da olumlu etkileri zamanında fark etmeye ve onlardan yararlanılmasına imkân vermektedir.

- Amaçlara bağlı bir unsur olarak belirtilmektedir. Organizasyonun stratejisi yine o organizasyonun genel amaçlarına hizmet ederek bütün güçlerin bu amaçlar etrafında yer almasını sağlamaktadır.

- Dinamik ve karmaşık bir çevre dahilinde organizasyonun faaliyet göstereceği sahaları belirlemektedir. Organizasyonun var olan kaynaklardan nasıl faydalanacağını ve uzun vadeli bir planlama dahilinde bunların dağılımının nasıl yapılacağını belirlemektedir.

- Sürekli olarak tekrar eden işlerin tersine uzak projeksiyona bağlı bir düzen oluşturmakla ilgilenmektedir. Bu bağlamda stratejik seçimler, organizasyonun uzun vadede takip edeceği politikalarla ilgili olduğundan dolayı monoton, sıradan karar ve işlerden kesin olarak ayrılmaktadır.

- Dinamik ve karmaşık bir organizasyon içerisinde yer alan beşerî unsuru yani bireyleri cesaretlendirme ve harekete geçirmek adına bir araçtır. Motive edici bir faktör olarak ifade edilmektedir. Özellikle belirsizlik durumlarında daha karamsar bir perspektif takınan bireylere bu belirsizliği hafifletici ya da giderici bilgiler sunuldukça ve bu bağlamda amaçlar da net bir şekilde ifade edildikçe bireylerin hem çalışma cesaretleri hem de hırsları artış gösterecektir.

- Organizasyonun bütün beşerî ve finansal kaynaklarını belirli bir uyum dahilinde faaliyete geçiren ve yöneten bir unsur olarak gösterilmektedir. Kural ve kaideleri açığa kavuşturan, belirsizliği azaltan, oyunun kurallarını belirleyen ve izlenilecek olan yolları açığa kavuşturan bir araç olarak gösterilmektedir.

2.1.3. İlişkili Kavramlarla Strateji

Strateji kavramı; misyon, vizyon, plan, politika ve taktik kavramlarıyla sıkça ele alınmaktadır. Bu bağlamda, devam eden başlıklar altında ilişkili kavramlar tek tek açıklanmaya çalışılacaktır.

2.1.3.1. Misyon ve Strateji

Misyon, var oluş sebebi olarak gösterilmekte ve stratejinin oluşma sürecinde önemli bir başlangıç noktası olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Belirli amaç ya da amaçlar için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu organizasyonun faaliyette bulunma ve var olma nedeni olarak ifade edilmektedir. Belirtilen kapsamda, organizasyonun hangi mal ya da hizmetlere yönelik sektör seçeceğinin, ana ürün ya da hizmetlerinin neler olacağının, sektör ya da tüketici ihtiyaç ve isteklerinin ve bunlara bağlı olarak teknolojik gerekliliklerin ifade edilmesi ya da bütün bu konuların birlikte ele alınması olarak ifade edilmektedir (Seçkin, 2010).

Kavramsal olarak misyon, stratejiye benzer bir şekilde organizasyonun davranışlarına ve politikalarına yön veren amaçlar içerebilmektedir. Belirtilen kapsamda kültür ve strateji kavramlarını içerisinde barındıran misyon, stratejiden çok daha geniş kapsamlı bir kavram olarak ifade edilebilmektedir. Kültür ve stratejiler güçlü bir misyon dahilinde birbirlerine uyumlu olmak durumundadır.

Misyon, stratejilerin açıklanması ve kaynakların da bu yönde tahsis edilmesinden önce belirlenmesi ve açıklanması gereken bir husustur. Bunun nedeni ise, organizasyonun ne yapacağı, topluma ya da faaliyet gösterdiği çevreye ne gibi bir katkıda bulunacağı ve bu hususlar kapsamında gelişme ve yaşama imkânı elde edeceğini belirlemektedir. Bu kapsamda strateji, misyon doğrultusunda kaynakların hangi miktarlarda nerelere aktarılacağını gösteren daha somut bir kavram olarak ifade edilebilmektedir.

Misyon adeta bir var oluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin temel dayanağı (Karabulut, 2005) iken vizyon ise gelecekte olması arzulanan durum olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.1.3.2. Vizyon ve Strateji

Somut bir geleceğin görüntüsü olarak gösterilen vizyon, gerçekleştirilmesi arzu edilen amaçlar kapsamında gerekli olan kaynak ve amaçları belirtmeksizin, organizasyonun gelecekteki fotoğrafını

betimlemektedir. Organizasyonun ulaşmak istediği hedefler ve amaçlar toplamından çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Somut bir gelecek görüntüsü olmakla birlikte, gerçekleşme ihtimali şu andan görünebilecek kadar yakın, fakat yeni bir gerçek için de yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzak olarak da tasvir edilmektedir (Fidan, 1998). Bir organizasyonun ya da faaliyetin gelecekte nasıl görüneceğini, nerede ve nasıl olacağını açıklamaktadır. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar gibi gelecekteki durumdan fayda sağlayacak paydaşların çıkarlarına olan birtakım olasılıkları dile getirmektedir (Güzelcik, 1999).

Organizasyonların başarılı olmaları ve bu uğurda rekabet üstünlüğü elde etmeleri oluşturacakları vizyon ile oldukça yakından ilgilidir. Belirlenmiş olan etkili, açık ve doğru bir vizyon organizasyon dahilindeki bireyleri harekete geçirmeye ve bu sayede de organizasyonu bir ekip halinde çalışan bir bütün haline getirecektir.

Vizyonun içerik ve zenginliği, stratejilerin ve amaçların da zenginliğini belirler ve bu da organizasyonun stratejilerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bütün bu ifade edilenler kapsamında vizyon, adeta stratejilerin çıkış noktası ve ilham kaynağı olarak gösterilmektedir (Seçkin, 2010).

Misyon ve vizyon kavramları stratejik bir öneme sahip olmalarının yanında farklı organizasyonel değişkenler ve konularla da ilgilidirler. Sonuç olarak, organizasyonların var oluş nedeni olan misyonu ve gelecekte olmasını istedikleri durumu olan vizyonu, organizasyonun stratejileri ile oldukça yakından ilgili olmakla birlikte organizasyon stratejilerine de yön vermektedir.

2.1.3.3. Plan ve Strateji

Plan ve strateji kavramları birbirlerine oldukça yakın iki kavram olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2019). Strateji, uzun vadeli tercihler ve amaçlarla ilgili iken plan, amaçlara ulaşılması adına yolların ve amaçların kararlaştırılması ve genel olarak hangi adımların hangi şekilde atılacağına belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Genel olarak plan kavramı, strateji, yöntem, politika ve program şeklinde tanımlanan bütün kavramları kapsamaktadır. Bunun nedeni ise planın, organizasyonların çevreleri ile ya da çevrelerinde meydana gelen gelişimle sıkı sıkıya bağlı olması olarak gösterilmektedir. Bu yönü de planı stratejiye iyice yaklaştırmaktadır. Planın bir başka ilişkisi ise, rakamlandırılan amaçların tespit edilmesi ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan amaç fonksiyonunun maksimize edilmesi ile ilgili olması olarak belirtilmektedir. Stratejide olduğu gibi planda da belirsizlik ve risk derecesi bulunmaktadır.

Strateji belirli bazı temel amaç ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Ortaya koyulan bu amaç ve ilkelerin de yardımıyla organizasyon; rakiplerine oranla bir üstünlük sağlayabilmekte, müşterileri kendisine çekeabilmekte ve mevcut kaynaklarını tam olarak değerlendirmeye çalışmaktadır (Sütçü, 2008).

2.1.3.4. Politika ve Strateji

Literatürde birçok kez birbirlerinin yerine ya da eş anlamlı olarak kullanılan bu iki kavram arasında temel farklılıklar bulunmaktadır (Yüksel, 1998). Bu kavramlar arasındaki en temel fark; politikaların karar verme süreçlerinde adeta bir düşünme rehberi gibi olduğu, stratejinin ise, bu düşünme rehberi doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynakların kullanımlarına karar verilmesini sağladığı olarak belirtilmektedir. Politikalar, organizasyonun uymayı amaçladığı ve istediği prensipler olarak belirtilirken, strateji ise, istenilen bu prensipleri ve amaçları yerine getirmekte kullanılacak olan araçları sunmaktadır. Strateji temel hedef ve politikalar ile organizasyonun olmak istediği durumun adeta bir fotoğrafını çıkarmayı amaçlamaktadır.

Politikalar ve stratejiler, amaç ve süreç kapsamında birbirlerine benziyor olsalar da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Politikalar genel olarak daha uzun süreli bir perspektif dahilinde amaçlar ile her zaman doğrudan ilgili olmamaktadır. Politika uygulamaları, organizasyonun amaçları doğrultusunda olmakla birlikte her bir politik uygulamanın belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi ile açıklanması da mümkün değildir. Stratejiler amaçlar ile daha ilgili olmakta ve organizasyonun mevcut bütün güçlerinin etkili bir biçimde amaçlar kapsamında yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadırlar.

Strateji gelecek varsayımları ile ilgili olduğundan kısmi belirsizlik koşullarıyla ve riskli durumlarla da iç içedir. Bu bakımdan strateji, eksik bilgi ile alınan kararlardan oluşmakta ve sürekli değişen durumlarla ilgili olarak belirtilmektedir. Bunun aksine politika ise, açık bir şekilde tanımlanabilen ve sıklıkla değiştirilmeyen durumlar ile ilgili olarak belirtilmektedir. Bundan dolayı da politikalar bir defa belirlendikten sonra pek değiştirilmez ancak strateji ise, gelecekte meydana gelebilecek olan ihtimallerin tamamının önceden tahmin edilemediği ve buna bağlı olarak da kısmi belirsizlik altında alınan kararlar bütünü olarak belirtilmektedir.

2.1.3.5. Taktik ve Strateji

Taktik kavramı, teknik ve usul bakımından strateji kavramından daha detaylı ve ayrıntılıdır. Strateji, eldeki güçler ya da kaynakların amaçlara ulaşmak adına dağıtım planı olarak ifade edilirken taktik ise, stratejik kararların detaylarını içermektedir.

Taktikler, alınmış olan kararların etkili kullanımı ve stratejik uygulamaların ayrıntılarını içeren kararlardır. Daha kısa ve daha özel fikirlerden ve uygulama sanatından oluşmaktadırlar.

Strateji, bir düzen, nizam ve tasarıyla ilgili düşünsel işlem iken taktik, harekete geçmenin ve uygulamanın ayrıntılı düzeniyle ilgilidir. Taktikler, stratejilerin gerçekleşmesinde yardımcı detaylar ve programlar olarak ifade edilebilmektedir. Eren (2019)'e göre her stratejiyi uygulamayı sağlayacak belirli taktikler mutlaka gereklidir. Bu bağlamda taktikler, stratejiyi gerçekleştirmeyi sağlayan araçların başında gelmekte ve stratejilerin vazgeçilemez devamı olarak ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak, stratejiler daha kapsamlı iken taktikler daha ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim

Bu bölümde, stratejik yönetimin tanım ve esasları açıklanmaya çalışılarak, stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi aktarılacaktır. Devam eden başlık altında ise stratejik bilinç ile başlayan stratejik yönetim süreci detaylandırılacaktır.

2.2.1. Stratejik Yönetim Tanım ve Esasları

Stratejik yönetim, özellikle yirminci yüzyıl içerisinde, dünyada ekonomik sistemin sosyal, siyasi, teknolojik ve psikolojik sebeplerle kontrol edilemeyen bir hızla yönetim biliminin çalışma alanına girmiştir. Stratejik yönetim, organizasyonları sosyo-teknik bir bağlamda faaliyet gösteren bir bütün olarak ele almakta ve birtakım organizasyonların beklenen dışı bir büyüme ya da gelişim gösterme sürecine girdiğinde yaşadığı sorunlar ve ayakta kalma kavgası içerisinde neden girdiğini araştırmayı hedeflemektedir (Eren, 1998).

Stratejik yönetim, organizasyonların amaç ve hedefleri doğrultusunda belirli ilişki ağları kurmaları ve kurmuş oldukları bu ilişki ağını canlı olarak tutmaları şeklinde ifade edilmektedir (Ansoff, 1972). Bracker (1980)'a göre stratejik yönetim, belirlenmiş olan stratejik kararların uygulamaya konulması ve bu karar verme süreci ve sonrasındaki uygulamaların realiteye dayandırılması olarak ifade edilmektedir.

Stratejik yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmeleri için şu anki durumu ile gelecekte ulaşmak istediği durum arasındaki mesafeyi realist bir perspektifte okumasını ve bunun sonucu olarak da çevrenin gerçekliğini rasyonel bir şekilde anlamasını gerektirmektedir. Bundan dolayı da çevresel faktörlerin doğru şekilde analiz edilmesi ve mevcut kaynakların da etkili bir şekilde kullanılması stratejik yönetimin temelinde yer almaktadır. Stratejik yönetim süreci dahilinde organizasyonlar mutlaka şu anki durumunu iyi bir şekilde tanımlayabilmeli ve çok hızlı bir şekilde değişim gösteren çevreyi tanımaya çalışmalıdır (Yıldız, 2019).

Stratejik yönetim sürecinin esaslarından biri de uzun vadeli perspektif olarak belirtilmektedir. Organizasyonlar mevcut durumu ile birlikte çevre analizini gerçekleştirdikten sonra uzun vadeli planlamalar yapmalı, bu planları hayata geçirmeli ve bu sayede uzun vadeli performans elde edebilmektedir. Tabii ki bu noktada vizyonları da oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir (Wechsler ve Backoff, 1986; Pina vd., 2011; Wheelen vd., 2015).

Stratejik yönetim organizasyonları çevreyi değerlendirme ile birlikte geleceği de tahmin etme imkânı vermektedir. Bunlara bağlı olarak da organizasyonlar ne gibi tedbirler alabileceği ve nasıl davranacağı hususlarında hazırlıklı olma, fırsatları ve tehditlerin farkında olma gibi imkanları elde edebilecektir.

Stratejik yönetimin bir diğer önemli avantajı ise organizasyonun koordinasyonu olarak belirtilebilmektedir. Özellikle organizasyon içerisinde yer alan çeşitli birimlerin ortak hedeflere yöneltilmesi, böylelikle bu birimlerin birbirinden farklılaşması ve uzaklaşması engellenebilmektedir. Aksi bir durumda yani stratejinin olmaması durumunda bu birimler birbirlerinden kopacak, farklılaşabilecek ve ortak bir amaç gütmeyerek kendi amaçları üzerine gitme eğilimleri göstereceklerdir.

Çavuş (2005) stratejik yönetim anlayışına bağlı avantajları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Organizasyon içerisinde amaçların açıklığını ve bunlara yönelimleri sağlar.
- Değişken durumlar ve olayları önceden tahmin etmeye yardımcı olur.
- Organizasyon içerisinde temel problemleri araştırma hususunda sorumlulara yardım eder.
- Organizasyon içerisindeki iletişime, kaynak tahsisine, kişisel projelerin koordine edilmesine ve bütçe hazırlanması gibi kısa vadeli planlamaların da gelişmesine katkıda bulunur.
- Organizasyonun faaliyetlerine ilişkin kararların sistemli olarak alınması ve sistemli şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

Tablo 4.'te stratejik yönetim ile fonksiyonel yönetim anlayışlarının belirli faktörler kapsamında esasları yer almaktadır.

Tablo 4: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Stratejik Yönetim	Fonksiyonel Yönetim
Odak	Uzun vadeli yaşam ve gelişme sorunlarının çözümü, organizasyonun yeni amaç ve stratejileri	Amaçlara bağlı olan hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük sorunların çözümü
Amaç	Geleceğe dönük karlılık ve büyüme	Tecrübelerle bağlı karlılık
Sınırlamalar	Muhtemel ve mevcut kaynak ve yetenekler, çevre	Mevcut kaynak ve yetenekler, çevre
Sonuçlar	Büyüme, gelişme ve süreklilik	Etkinlik, verimlilik ve denge
Veri Yapısı	Çok fazla, değişik ve çok kaynaklı	Fazla olmayan, bölümlere ait veriler
Bilgi Kaynağı	İç çevre, organizasyon ve gelecekteki fırsatlar	Organizasyonun birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut koşullar
Organizasyon Yapısı	Yenilikçi ve esnek	Bürokratik, durgun
Liderlik	Değişimden etkilenen, açık	Geleneksel, görev yönelimli
Sorun/Problem Özellikleri	Uzun vadeli, soyut, birbirinden farklı, ertelenebilir	Acil, kısa vadeli, somut ve benzer
Sorun/Problem Çözme	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan	Tepkisel ve tecrübeye dayalı
Zaman Perspektifi	Uzun dönemli	Kısa dönemli
Risk	Yüksek riskli	Düşük riskli

Kaynak: Dinçer, 2004

2.2.2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Bir yaklaşım olarak stratejik yönetim düşüncesi oldukça eski dönemlere uzanmaktadır. Bölümün başında da değinildiği üzere tarih, özellikle askeri alanda stratejik yönetim örnekleri ile doludur. Fakat bu örnekler yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başlaması öncesine dayanmakta ve bilimsel bir yaklaşım dahilinde olmayan örnekler olarak gösterilebilmektedir.

Yönetimin bir bilim olarak ele alınmaya başlaması sanayi devrimi ile birlikte 1880’li yıllara rastlamaktadır. Bu dönemlerde yönetimin de bilimsel olarak ele alınması ile birlikte uygulamaların kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve yönetim fonksiyonları tanımlanmıştır (Söyler, 2007).

Özellikle 1950’li yıllarla birlikte artan rekabet beraberinde planlamayı daha yoğun kullanmayı getirmiştir. Peşi sıra yaşanan gelişmeler ve değişim süreçlerinin de yoğunlaşmaya başlaması ile birlikte 1970’li yıllarda organizasyonlarda strateji kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. 1980’lere kadar stratejik planlamanın ön plana çıktığı düşünce sonrasında çevresel geri bildirim süreçlerinin de önemini

artırmasıyla organizasyon bütününe yayılması gereken stratejik yönetim düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır.

1985’li yıllarda değişimin hızının çok daha fazla olması beraberinde daha dinamik stratejiler uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve stratejik senaryo düşüncesinin daha yoğun olarak yaygınlaşmasına yol açmıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde sürekli değişim karşısında organizasyonlarda hedef, yön, senaryo, yol gibi olgular yerini ortak görüş, kültür, değer bütünlüğü gibi olgulara bırakmaya başlamıştır. Tablo 5.’te stratejik yönetim düşüncesinin gelişim süreci gösterilmektedir (Akgemci, 2007).

Tablo 5: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Dönemler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim	-
1950	Planlama	Öngörülebilir gelecek, ulaşılabilecek durum, bütüncül olmayan yaklaşım, kapalı organizasyon
1960	Uzun Dönemli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem düşüncesi, bütüncül yaklaşım, organizasyon içi etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık organizasyon, çevre etkileşimi, geri bildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yollar, alternatif yönler, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülemeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Akgemci, 2007

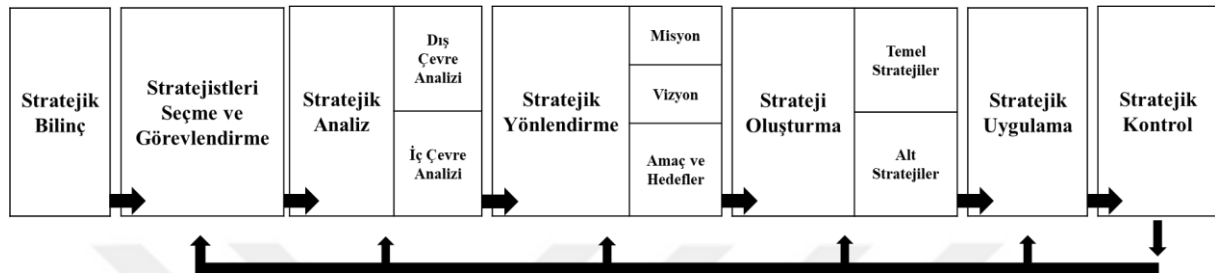
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinin problem çözme ya da özel bir karar alma süreci olduğu söylenebilmektedir. Buna bağlı olarak stratejik yönetim süreci tıpkı karar verme sürecinde de olduğu gibi; genel bir perspektifle planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından meydana gelmektedir. Stratejik yönetim süreci temel olarak amaçların tespit edilmesi ve bunlara uygun stratejilerin geliştirilmesi ile başlamakta, sonrasında da bu stratejilerin uygulanması, sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile devam etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini genel yönetim süreçlerinden ayrı olarak değerlendirmek gerekmektedir. Genel anlamda organizasyonu yönetmek, o organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi adına gerekli olan süreçlerin ya da faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, uygulanması

Stratejik yönetim organizasyonun dış çevresi kapsamında tespit, teşhis ve çözümlmeleri içermekte ve uzun dönemli olarak organizasyonun nasıl bir seyirde olacağı ile ilgili soruları cevaplamaktadır. Şekil 6.'da stratejik yönetim süreci gösterilmektedir.

Şekil 6: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013

Literatürde stratejik yönetim sürecinin esasları çeşitli araştırmacılar tarafından belirli bir çerçeve dahilinde ifade edilmektedir (Miller ve Dess, 1996; Pitts ve Lei, 1996; Thompson ve Strickland, 1999; Dinçer, 2007; Nedelea ve Paun, 2009; Clarke ve Fuller, 2010; Ülgen ve Mirze, 2013; Wheelen vd., 2015; Wells, 2015; Robbins ve Coulter, 2016).

- Miller ve Dess (1996), stratejik yönetim sürecini üç aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; stratejik analiz, formülasyon ve uygulama olarak ifade edilmektedir.
- Pitts ve Lei (1996), stratejik yönetim sürecini dört aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; stratejik analiz, formülasyon, uygulama ve değerlendirme olarak ifade edilmektedir.
- Thompson ve Strickland (1999), stratejik yönetim sürecini beş aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; misyonun ve stratejik vizyonun belirlenmesi ve geliştirilmesi, hedeflerin ortaya konması, stratejilerin hazırlanması, stratejilerin uygulanması ve yürütülmesi, performans değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir.
- Dinçer (2007), stratejik yönetim sürecini üç aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; stratejilerin geliştirilmesi ve seçilmesi, uygulanması, sonuçların kontrol edilmesi olarak ifade edilmektedir.
- Clarke ve Fuller (2010), stratejik yönetim sürecini beş aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; çevrenin ve organizasyonda yer alan bireylerin tanımlanması ve betimlenmesi, stratejik planlamanın yapılması, stratejilerin bireysel olarak uygulanması, stratejilerin organizasyonun tamamı tarafından benimsenmesi hem iç hem de dış çevreye çıktının sunulması olarak ifade edilmektedir.

- Ülgen ve Mirze (2013), stratejik yönetim sürecini altı aşamada tanımlamaktadır (Bkz, Şekil 6.). Bunlar sırasıyla; stratejist seçimi, analiz, yönlendirme, strateji oluşturma, uygulama ve kontrol olarak ifade edilmektedir.

- Wells (2015), stratejik yönetim sürecini beş aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; ön planlama, stratejik planlama, yaygınlaştırma, uygulama, ölçme, değerlendirme olarak ifade edilmektedir.

- Wheelen ve arkadaşları (2015), stratejik yönetim sürecini beş aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; çevrenin taranması, stratejilerin formülize edilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü, geri bildirim ve öğrenme olarak ifade edilmektedir.

- Robbins ve Coulter (2016), stratejik yönetim sürecini altı aşamada tanımlamaktadır. Bunlar sırasıyla; mevcut misyon, hedef ve stratejilerin tanımlanması, dış çevre analizi, iç çevre analizi, stratejilerin formüle edilmesi, kararların uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Tablo 6: Araştırmacılara Göre Stratejik Yönetim Süreci

YAZARLAR	STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ
Miller ve Dess (1996)	Analiz Formülasyon Uygulama
Pitts ve Lei (1996)	Analiz Formülasyon Uygulama Değerlendirme
Thompsan ve Strickland (1999)	Misyon-Vizyon Geliştirme Hedef Belirleme Strateji Hazırlama Uygulama Performans Değerlendirme
Dinçer (2007)	Strateji Geliştirme ve Seçim Uygulama Kontrol
Clarke ve Fuller (2010)	Çevrenin Belirlenmesi Stratejik Planlama Bireysel Uygulama Organizasyon Tarafından Benimsenme Çıktıların Çevreye Sunumu
Ülgen ve Mirze (2013)	Seçim Analiz Yönlendirme Oluşturma Uygulama Kontrol
Wells (2015)	Ön Planlama Stratejik Planlama Yaygınlaştırma Uygulama Ölçme-Değerlendirme
Wheelen, Hunger, Hoffman ve Bamford (2015)	Çevrenin Taranması Formülasyon Uygulama Değerlendirme-Kontrol Geri Bildirim-Öğrenme
Robbins ve Coulter (2016)	Misyon, Hedef, Stratejileri Tanımlama(Mevcut) Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi Formülasyon Uygulama Değerlendirme

Tablo 6.'ya bakıldığında stratejik yönetim süreci ile ilgili olarak; misyon ve vizyonun tanımlanması ve benimsenmesi, çevrenin analizi, stratejilerin belirlenmesi, planlanması ve uygulanması, sonuçların kontrol ve değerlendirmesi süreci olarak ifade edilebilmektedir.

2.3. Stratejik Karar

Stratejik kararlar, organizasyon içerisinde alınan üst düzey kararlar olarak ifade edilmektedir. Organizasyon adına gerçekleştirilen çevre analizi sonrasında amaçların belirlenmesini, amaçlara ulaştırabilecek pazarları ve bunlara bağlı olarak da faaliyet gösterilecek alanların seçimi ile ilgili kararlardır. Stratejik kararlar, yönetsel ve eylemsel kararların da temelini ya da bir başka ifade ile başlangıcını oluşturmaktadır. Yönetsel kararlar, stratejik kararlar doğrultusunda organizasyonun yapısını, organizasyon içerisindeki görev ve sorumlulukları, ilişkileri ve iletişim kanallarını oluşturma ya da belirleme, kaynakları elde etme, elde tutma ve geliştirme ile ilgili kararlardır. Eylemsel kararlar ise, yönetsel kararlara bağlı olarak işlerin yürütülmesi, kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması ile üretim sürecinin gerçekleştirilmesi, çıktıların ise dağıtım ve satışı ile ilgili kararlar olarak ifade edilmektedir. (Eren, 2002). Buradan hareketle birbirini takip eden karar süreçlerin başında stratejik kararların geldiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Stratejik kararlar, organizasyonun tamamını, organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmesi adına temel öneme sahip olan faktörleri ve uzun dönemli perspektifi kapsamaktadır. Stratejik kararlar, sürdürülebilir olması, çevre ile organizasyon arasında bağ kurması, rekabet avantajı sağlaması, organizasyona katma değer sağlaması ve vizyon sağlaması bakımından oldukça önem arz etmektedir.

Stratejik kararların sonuçları riskli olabilmektedir. Bu bakımdan organizasyonun tamamını ilgilendirmektedir. Merih (2002) stratejik kararların üç önemli özelliği olduğunu belirtmektedir. Belirli bir dönemde verilen ancak uzun bir dönem boyunca aktif olan, yeni bir stratejik karara kadar değişmeyen boyutu ile “ender” olması, organizasyonun kaynaklarının ve enerjisinin tamamını harekete geçirmesi gerekliliğini gösteren “evrensellik” ve sonradan verilecek olan bütün kararların temelini ifade ediyor olmasından kaynaklı olarak “belirleyicilik” olarak belirtmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004) stratejik karar vermeyi bir başlangıç noktası olarak ifade etmektedir. Bu karar sürecinden itibaren farklı düşünce, iş ve faaliyetlerin birbirlerini izlediği ve bir tercih yapılarak sonuçlandırılan bir süreç olarak ifade etmektedirler. Bu süreç içerisinde sorun ya da sorunlar tanımlanarak organizasyonel öncelikler, amaçlar ve alternatifler belirlenmeli, analiz edilmeli ve değerlendirilmeli ve bunlara bağlı olarak da stratejik kararlar verilmelidir (Koçel, 2003).

2.4. Stratejik Bilinç ve Boyutları

Türk Dil Kurumu (TDK, 2023)'ya göre bilinç; “insanın kendisini ve çevresini tanıma yeteneği, şuur”, “temel bilgi, temel görüş” ve “algı ve bilgilerin zihinde duru ve aydınlık olarak izlenme süreci, şuur” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise bilinç (*consciousness*); farkında olma, düşünme ve çevrede olup bitenleri bilme, haberdar olma durumudur (Cambridge Dictionary, 2023). Bu tanımlamalardan yola çıkarak stratejik bilinci; stratejik farkındalığa, yeterli ya da temel bilgilere sahip olmaya ve bunlar adına düşünebilme, izleyebilme olarak tanımlamak mümkündür.

Stratejik bilinç; karar verici ya da stratejistin zihnen stratejik olgu ve konuları kavrayabilmesi ve stratejilerin temelinde yer alan faktörlerin analiz edilebilmesi şuurudur (Halis vd., 2010). Stratejik bilinç, strateji hakkında bilgi ve farkındalığa sahip olma, düşünebilme yeteneğidir (Yıldız, 2019).

Stratejik bilinç, kavram olarak literatürde çok fazla incelenmemiş olsa da benzer anlamlar taşıyan bazı kavramlarla incelenmiştir. Stratejik zihniyet (*strategic mindset*), stratejik farkındalık (*strategic awareness*), stratejik düşünce (*strategic thinking*) gibi kavramlar, stratejik bilinç kavramı ile ilgili ip uçları vermektedir.

Stratejik bilinç, stratejik bağlamda haberdar olmak, belirli bir zihinsel olgunluğa stratejik açıdan erişmek, stratejik düşünceye sahip olmak olarak da tanımlanabilmektedir. Stratejik bilinç sayesinde özellikle karar vericiler ya da stratejistler, farklı dinamikleri yorumlayabilme, yeniden tasarlayabilme, olayları ya da tecrübeleri doğru değerlendirebilme ve bu sayede de yeni fırsatları görüp tehditlere karşı da önlem alabilmeyi başarabilmektedir. Bir organizasyon içerisinde özellikle karar vericilerin stratejik bilince sahip olabilmesi için organizasyonun kaynaklarının farkında olması ve aynı zamanda misyon ve vizyonu kavrayabilmesi gerekmektedir. Stratejik bilinç seviyesinin makul olması durumunda karar vericiler ya da stratejistler içerisinde bulunduğu dinamik koşullarında doğru tepki vermeyi içselleştirecek ve bunu da organizasyonun karakteristik bir niteliği haline getirebilecektir. Bu sayede; etkili planlama yapabilme, kaynakları doğru koordine edebilme, bağımsız görünen olayların arasındaki ilişkiyi doğru tespit edebilme ve yorumlayabilme, tedbir alabilme ve fırsatları zamanında değerlendirebilme gibi özellikleri organizasyona bir beceri olarak kazandırabilecektir (Halis vd., 2010).

Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre stratejik bilinç göstergeleri üç kriter dahilinde olmaktadır. Bunlar:

- Organizasyonların ve rakiplerin devamlı bir biçimde farklı stratejiler ürettiklerinin ve uyguladıklarının farkında olunması,
- Mevcut stratejilerin hangi yöntemlerle daha fazla geliştirilebileceği hususunda bir bilgi ya da fikre sahip olunması,

- Çevrede yer alan fırsat ve tehditlerin değişim için ne gibi imkanlar ortaya çıkaracağını anlayabilmek ve bu hususlarda düşünebilmek,

olarak ifade edilmektedir.

Hambrick (1981) stratejik bilinci ya da stratejik farkındalığı iki boyutlu olarak ele almaktadır. Bu boyutları; organizasyonun stratejileri ile dış çevre ilişkilerin doğru tespit edilebilmesi, yorumlanabilmesi ile organizasyonun iç çevresi ve organizasyonun stratejileri arasındaki ilişkinin doğru tespit edilebilmesi ve yorumlanabilmesi olarak ifade etmektedir.

Stratejik bilinç ile ilişkili olarak stratejik farkındalık kavramı; çevrede yaşanan değişimleri doğru okuyabilmek ve değerlendirebilmek, geleceği ön görebilmek ve stratejik kararların muhtemel sonuçlarının algılanabilmesi olarak belirtilmektedir. Bu farkındalık, tecrübelerden çıkarımlar elde edebilmeyi ve öğrenme süreçlerini yürütebilme gerekliliğini ortaya koymaktadır (Berry, 1996). Gibb ve Scott (1985)'a göre stratejik farkındalık, organizasyonun mevcut konumunun bilinmesi ve gelecekte bulunacağı konumun ne olacağı kapsamında bir öngöründe bulunulabilmesi olarak ifade edilmektedir (Pencarelli vd., 2008). Hannon ve Atherton (1998), stratejik farkındalığı olmayan ya da istenilen seviyelere ulaşamayan organizasyonların içerisinde yer aldıkları çevreyi doğru tanımlayamayacaklarını, çevrede yer alan diğer unsurlarla ve paydaşlar ile doğru ilişkiler kurulamayacağını, çevreden gelen geri bildirimler dahilinde öğrenme süreci yönetemeyeceklerini belirtmektedir.

Pisapia ve diğerleri (2005), liderlerin düzensiz koşullar kapsamında başarısızlık nedenlerini sıralarken stratejik bilinci işaret etmektedir. Özellikle tek bir perspektif dahilinde düşünmenin, çevresel değişimleri tespit edememenin, başarı kriterlerini belirleyen noktaları atlamanın, doğrusal faktörlerle değişim ve dönüşümü açıklamaya çalışmanın, güçlendirmeye önem vermemenin ve liderlik faktörünü göz ardı etmenin başarısızlığın temel faktörleri olduğunu ifade etmektedirler.

Naktiyok ve diğerleri (2009), stratejik yönetim sürecinin başlangıcı için stratejik bilinci işaret etmektedir. Stratejik bilinç, organizasyonlarda karar vericilerin; rakiplerin sürekli farklı stratejiler ürettiğini ve uyguladığını, ortaya çıkarılan strateji ya da stratejilerin hangi şekillerde daha etkili hale getirileceğini, gelişim ve değişim adına fırsatlardan ve tehditlerden hangi şekillerde yararlanılacağı üzerine kafa yorulup bunlara odaklanılması anlamına gelmektedir.

Organizasyonlarda strateji geliştirmekten sorumlu olanların strateji belirlenme ve uygulamaya dönük süreçlere başlarken dikkat etmesi gereken hususlar incelendiğinde stratejik bilinç kavramı ile ne anlatılmak istendiği daha net ifade edilecektir (Higgins, 1996; Baiocchi ve Fox, 2013; Bajcar vd., 2015; Lehr vd., 2017; Rachmilevitch, 2018).

Higgins (1996)'e göre stratejistler, stratejik yönetim süreci aşamalarında kullanmak üzere verilerin toplanması adına bazı tekniklerin kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Bu tekniklerin bir bölümü yeni stratejileri formüle etmede katkı sağlayacakken bir bölümü ise mevcut süreçlere katkı sunacaktır.

Baiocchi ve Fox (2013)'a göre, koordinasyon ve etkili iletişim belki de stratejistlerin en fazla önem vermesi gerektiği hususlar olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılara göre özellikle stratejistlerin çok fazla olgu ile ilgilenmeleri duygu kontrolünü gerekli kılacaktır. Organizasyonun stratejik amaçları kapsamında çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanmaları ve buna uygun bir zemin hazırlanması da stratejistlerden beklenmektedir. Organizasyonun paydaşlarının özel rollerinin bilinmesi ve stratejik mesajların bütün paydaşlara doğru aktarılması stratejistlerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Bajcar ve diğerleri (2015)'ne göre organizasyonda stratejist olan karar vericinin, bütün sistem içerisindeki ilişkilerin farkında olması ve sistemi doğru okuyabilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, hangi durumlarda hangi niteliklere ve bilgilere sahip bireylere ihtiyaç duyulacağı ve bunlara bağlı olarak da iş süreçlerine hâkim olunması ya da bu bilince sahip olunması sistemin iyi ve doğru bilindiğinin göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Stratejist olarak belirtilebilecek olan karar verici ya da karar vericilerin, sorumlu oldukları fonksiyonlar kapsamında bir zihin haritasına sahip olması ve neyi, ne zaman ne şekilde yapacağına yönelik planlamasını zihninde gerçekleştirmiş olması beklenmektedir.

Lehr ve diğerleri (2017), stratejistlerin senaryo geliştirmeye dayalı olarak analizler gerçekleştirirken aşması gereken kısıtları ve engelleri açıklamaktadırlar. Araştırmacılara göre, olması gerekenden fazla rasyonel olma çabası stratejistlerin karşılaştıkları sorunların başlarında gelmektedir. Rasyonellik kaygısı sonucunda rakiplerin gözüne çarpmış belli konulara olması gerekenden fazla değer vermenin stratejistlerin aşması gereken bir sorun olduğu belirtilmektedir. Bütün rakiplerin benzer çerçevelerde hareket ediyor olmaları, bu organizasyonların aynı noktaya odaklanmalarını beraberinde getirmektedir. Bunlarla beraber, organizasyonların esnek olmasını kısıtlayıcı durumlar da stratejilerin belirlenmesi adına bir engel olarak ifade edilmektedir. Organizasyonların bilişsel olgunluğa erişmemiş olması ve bilişsel süreçleri harekete geçirememesi ile birlikte organizasyon kaynaklarının yetersizliği de fırsatları değerlendirme ve bu amaçla esneklik kazanabilmeleri önünde bir engel oluşturmaktadır.

Rachmilevitch (2018)'e göre stratejistler büyük resmi görebilenlerdir. Olaylara ve durumlara yaklaşım stilleri ile taktiksel kararları da aşan görüşler sunabilmektedirler. Bu noktada en dikkat çekici hususun, başkalarının göremediği ayrıntıları görerek diğerlerine göre daha önde olmaları olduğu belirtilmektedir.

Stratejik düşünce kavramının stratejik bilinci besleyen önemli bir faktör olduğu yukarıda daha önce belirtilmiştir. Bu bağlamda literatürde kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (Prahalad ve Hamel, 1989; Ralph ve Stacey, 1992; Mintzberg, 1994; Wilson, 1994).

Prahalad ve Hamel (1989) stratejik düşünceyi, stratejik mimarinin tasarlanma ve inşa edilme aşaması olarak ifade etmektedir. Ralph ve Stacey (1992) ise, yeni ve yaratıcı fikirler geliştirilmesi adına farklı akıl yürütme metotlarının kullanılması ve bunları destekleyecek olan öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi olarak ifade etmektedirler. Mintzberg (1994)'e göre, organizasyonun yapısının, yaratıcı düşünce ve sezgilerin de yardımıyla bir bütün olarak ele alınması olarak ifade edilmektedir. Wilson (1994)'a göre ise, var olan stratejiler üzerine düşünülmesi ve stratejik planlamaya yönelik politikaların organizasyonun sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak nitelikte olmasının sağlanması olarak ifade edilmektedir.

Stratejik bilinç kavramı ile literatürde çeşitli teoriler ilişkilendirilmiştir. Buna göre sistem düşüncesi stratejik düşüncenin özünde yer alan temel faktördür (Naktiyok vd., 2009). Liedtka (2005) stratejik düşüncenin, zamanında hareket etmekle, fırsatlara odaklanmakla ve organizasyon içerisindeki bütün bireylerin aynı hedefe odaklanmalarıyla ve karar vericilerin düşüncelerini sorgulayabilmeleri ile beslenebileceğini ifade etmektedir. Bonn (2005), karar vericilerin organizasyonu ortak bir noktada birleştirecek olan vizyon geliştirmelerinin ve yaratıcı düşünce kapasitelerinin stratejik düşünce için oldukça önemli hususlar olduğunu belirtmektedir. Pisapia ve diğerleri (2005) ise, farklı görüşlere açık olmanın, farklı perspektiflerin belirli bir noktada analiz edilmesi ile yeni biçimlerin meydana gelmesini sağlayacak zekaya sahip olmanın, bilginin, deneyimin ve tecrübelerin gelecek adına kullanılabilmesinin bireylerin gerekli zihinsel olgunluğa erişmeleri doğrultusunda ortaya çıkacağını belirterek stratejik düşünce için gerekliliğini öne sürmektedir.

Naktiyok (2009) stratejik bilinç düzeyinin beş faktörden beslendiğini belirtmektedir. Bunlar; stratejik analiz ve planlama, organizasyonel iletişim ve yönetim, vizyon geliştirme ve yönlendirme, öğrenme ve bilgi yönetimi, zihinsel olgunluk olarak ifade edilmektedir.

2.4.1. Stratejik Analiz ve Planlama

Stratejik analiz ve planlama faktörü, organizasyonların öncelikle çevre analizi gerçekleştirmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Organizasyonun öncelikle kendini tanımlayabilmesi, kaynaklarını ve mevcut durumunu kavrayabilmesi ile birlikte hem iç çevresinde hem de dış çevresinde meydana gelen değişimleri takip etmesi gerekliliğini belirtmektedir. Bunlara bağlı olarak da faaliyetlerine ilişkin planlamaların daha rasyonel gerçekleştirilmesi gerekliliğini öne sürmektedir.

Strateji bir planlama faaliyetidir (Hax ve Majluf, 1988). Lawrence (1999)'a göre, çeşitli akıl yürütme teknikleri kullanılarak, stratejik yapının organizasyonu belirlenmeli ve bunun sonucunda da sürdürülebilir ve gerçekleştirilebilir bir strateji planlanmalıdır.

Dinçer (2007)'e göre, stratejik analiz ve planlama iki farklı boyutta ele alınmalıdır. İlk boyut, organizasyonun dış çevresini analiz etmesi ve bu sayede fırsatları ve tehditleri anlayabilmesi olarak ifade

edilirken, ikinci boyut ise, iç çevrenin yani içsel kaynakların ve değerli varlıkların veya zayıflıkların anlaşılması olarak ifade edilmektedir.

2.4.2. Organizasyonel İletişim ve Yönetişim

Organizasyonel iletişim ve yönetim faktörünün temelinde organizasyonda yer alan sinerji olduğu belirtilmektedir. Özellikle organizasyonda yer alan bireylerin ve bölümlerin faaliyetleri ve bakış açılarını şekillendirme adına iletişime dayalı olarak ortaya çıkan sinerjinin önemi vurgulanmaktadır. Sinerji, birden çok bireyin ya da departmanın bir araya gelerek, tek başlarına ortaya çıkardıkları etkiden daha fazlasını ortaya çıkarmaları olarak ifade edilmektedir. Organizasyon dahilinde, sinerji, departmanların ya da çalışanların, teknik bilgilerini paylaşmaları, kaynak alışverişi yapmaları, üretimi paylaşmaları gibi yöntemlerle sağlanabilmektedir.

Yine bunlara bağlı olarak paydaşlarca tanımlanmaları ve faaliyetlerinin kontrol altında tutulabilmesine olanak sağlayan yönetim kavramı da önem arz etmektedir. Yönetişim, organizasyonların paydaşlarınca tanınmaları ve organizasyonun faaliyetlerini kontrol altında tutabilmelerine imkân sağlayan bir anlayıştır (Naktiyok vd., 2009).

2.4.3. Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme

Vizyon geliştirme ve yönlendirme boyutu, organizasyondaki karar vericilerin stratejik niyetlerine odaklanmaktadır. Özellikle karar vericilerin organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda stratejik niyetlerinin belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda karar vericilerin stratejik liderler olduğu öne sürülmektedir. Stratejik liderlerin, organizasyon çevresinde belirsizliklerin ve yaşanan kaosu anlamlı hale getirmesi ile birlikte organizasyonu geliştiren ve yönlendiren, yenileyen bir vizyon, bir yol haritası sağladıkları ifade edilmektedir.

Bu boyut, özellikle girişimler için oldukça önemlidir. Küçük bir organizasyon yapısına sahip olan, girişimcinin ya da ekip üyelerinin becerileri ve yetkinlikleri, bakış açıları kapsamında faaliyetlerini sürdüren girişimlerde, organizasyon dahilinde yer alan bireylerin mevcut vizyonu benimsemeleri ve bunu geliştirmeleri oldukça kritik bir husustur.

2.4.4. Organizasyonel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Öğrenme ve bilgi yönetimi boyutu, organizasyonun daha iyi ve hatta en iyi performansı gösterebilmeleri adına gerekli olan yetenek ve kaynakların geliştirilmesi için bilginin yaratılması, edinimi ve organizasyonu entegre edilmesi süreci olarak belirtilmektedir.

Organizasyonel öğrenme, organizasyonların daha iyi, en iyi performansa ulaşabilmeleri adına gerekli olan yeteneklerin ve kaynakların geliştirilebilmesi sürecinde bilginin yaratılması, edinimi ve organizasyona entegre edilmesi sürecidir (Dada ve Fogg, 2014). Öğrenmeye odaklı organizasyonlar, öğrenen organizasyonlardır (Hosseinpoor vd., 2011). Öğrenmeye odaklı, eğilimli ve bilgiye önem veren organizasyonlar, öğrenme yeteneğine sahip olabilmekte ve öğrenen organizasyon niteliğine ulaşabilmektedir. Bu organizasyonlar, kendilerini yeniden değerlendirebilme ve gerekli reaksiyonları zamanında gösterebilmektedir.

2.4.5. Zihinsel Olgunluk

Zihinsel olgunluk boyutu ise, karar vericinin yeterli olgunluğa erişebilmesi adına fırsatların, rakiplerin, çalışanların, bilginin ve deneyimin zihinsel bir bütünlük altında toplanması ve bunların tamamının bir arada değerlendirilebilmesi gerekliliği olarak ifade edilmektedir.

Stratejik bilinç kapsamında öne çıkan bir başka kavram ise stratejik liderliktir. Stratejik yönetim sürecinde liderin rolü daha çok karar verici olarak ifade edilmektedir. Stratejik lider, geniş bir vizyona sahip ve ileri görüşlü olmalıdır. Vizyon yaratabilme, esnek olabilme, geleceği görebilme ve diğer bireyleri güçlendirebilme yeteneği ile gerekli anlarda stratejik değişiklikleri yapabilme becerisine sahip olan bireylerdir. Mintzberg (1998) üç farklı stratejik model ve liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Bunlar; girişimci lider, tepkici lider ve planlayıcı lider olarak belirtilmektedir. Stratejik liderlik, stratejik değişim gereklilikleri ortaya çıktığında, değişimi öngörme, tasarlama, esneklik sağlama ve geçiş süreçlerinde diğerlerini güçlendirme becerisine sahip olma olarak ifade edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK, RİSK ALGISI VE RİSK ALMA EĞİLİMİ

Bu bölümde, risk ve risk alma kavramları ile birlikte risk alma davranışları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1. Risk

Bu başlık altında, risk kavramsal olarak açıklanacak olup belirsizlik ile ilişkisi irdelenecek ve farklı risk sahaları ve alt sınıfları belirtilecektir.

3.1.1. Kavram Olarak Risk

Türk Dil Kurumu (TDK, 2023)'na göre risk, “zarara uğratma tehlikesi” olarak tanımlanmaktadır. Bayram ve diğerleri (2015) riski, kontrol dışı etkenlerin olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmasına yol açacak olasılıklar olarak belirtmektedir. Short (1984) benzer bir tanımla riski, olumsuz sonuçların ortaya çıkma, gerçekleşme ihtimali olarak belirtmektedir. Etimolojik kapsamda risk kavramının 17.yy. itibariyle, savaştan kaçınmanın zor olduğunu ortaya koyan bir anlamda kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir. Kavram İtalyanca'da, cesaret etmek, seçmek anlamına gelmektedir ve bu yönüyle daha felsefi bir anlam taşımaktadır (Pickett, 2003).

Bireyler, en basit en temel ihtiyaçlarından en önemli ihtiyaçlarını karşılamaya kadar devamlı olarak risk etkisi altında hayatlarını sürdürmektedirler. Bireylerin risk karşısında sergilemiş oldukları tutumlar, sadece kendilerinin değil, başkalarının da hayatlarını etkileyebilmekte, herhangi birinin risk karşısında göstermiş olduğu tutum ve davranışlar başka bir kişinin acı çekmesine ya da durumdan haz almasına yol açabilmektedir (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011).

Hansson (1989) risk kavramı kapsamında uluslararası geçerli ve tek bir tanım yapmanın zor olduğunu belirtmektedir. Yazara göre risk konusuna yaklaşım tarzının tanımları da farklılaştırdığı belirtilmektedir. Bu farklılıklar kapsamında yapmış olduğu tanımlar aşağıda belirtildiği gibidir;

- Oluşabilir ya da oluşmayabilir istenmeyen durumların sebebidir.
- Oluşabilir ya da oluşmayabilir istenmeyen durumdur.
- Oluşabilir ya da oluşmayabilir istenmeyen durumların istatistiki beklenti değeridir.
- Oluşabilir ya da oluşmayabilir istenmeyen durumların olma ihtimalidir.

Royal Society Çalışma Grubu (1983)'na göre bu tanımlamaların her birine "tanımlanmış olan zaman dilimi dahilinde" ilavesi yapılmıştır (Hansson, 2005).

Davidsson (2010)'a göre risk kavramı, istenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığı ve bu olasılıkların da sayısal olarak kullanıldığı bir olgu olarak belirtilmektedir. Hofstede (1991) kavramı, bir olgu, olay veya fenomenin gerçekleşme ihtimalinin oranı olarak belirtilmektedir (Erdem, 2001). Yine benzer bir tanımda ise, istenmeyen bir olay ya da etkinin ortaya çıkma olasılığı olarak ifade edilmektedir (Balıkcı, 2009). Bu tanımlamalardan da yola çıkarak Erdoğan (2004) risk kavramını, mevcut durumda gerçekleşme ihtimali olan bir olgu, bir olay ya da bir fenomenin sonucunun kesin bir şekilde tanımlanamaması olarak ifade etmektedir. Risk alma; bilinmeyen ya da tanımlanamayan bir bölge ya da bir koşul altında sonuçlarının ne olacağı bilinmeden karar verilmesi olarak ifade edilmektedir (Wakkee vd., 2010). Karar kuramı kapsamında risk altında ya da belirsiz durumlarda karar verme kapsamı altında ele alınan risk, karar ya da kararların bilinen ihtimaller dahilinde alınması durumu olarak ifade edilmektedir (Hansson, 2005).

Risk kavramı, sadece olumsuz sonuçlar kapsamında ele alınmamakla birlikte fayda ile de ilişkilendirilmektedir. Finucane ve diğerleri (2000), riskli faaliyetlerin büyük yararlar da sağlayabileceğini, her ne kadar bireylerin zihninde negatif bir algı yaratıyor olsa da fayda ve risk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu da ifade etmektedir. Benzer bir yaklaşımla Kayalar ve Ömürbek (2007), riskin kazanç durumu da ortaya çıkaracağını belirtmektedir. İki taraflı olarak ele alındığında içerisinde fırsat ve kazanç da barındıran bir beklenti olarak ifade edilmektedir ve bu bağlamda kazanç ile ilişkili bir kavram olarak gösterilmektedir (Özer ve Gülpınar, 2005).

Genel olarak risk, aynı zamanda ve koşullarda, tehlikeli ve zararlı sonuçlar ile birlikte bunun tam tersine olumlu sonuçları da ifade eden ve bu yönüyle karar verici için karar vermeyi de zorlaştıran durumları ifade etmektedir. Risk alma eğilimi, bireyin karar ya da kararlar verme durumunda olması olarak da ifade edilmektedir (Ağca ve Kızıldağ, 2013). İçerisinde bulunulan durum ya da bağlam, risk alma eğiliminin temel belirleyicisi olmaktadır (March ve Shaphira, 1987). Zuckerman ve Kuhlman (2000) riski, hayatın tahmin edilen sonuçlar ve riskler arasında bir dengeden oluştuğunu ifade ederek riskin insan hayatındaki önemini vurgulamaktadır. Morrison (2006) yüksek seviyede risk alma eğilimi ile kural ihlali yapma arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Howell ve Higgins (1990)'de benzer bir şekilde risk alma eğilimi yüksek olan bireylerin kural ihlali yapmaya daha fazla eğilimli bireyler olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Dess ve Lumpkin (2005)'e göre organizasyonlarda karar vericilerin aldığı üç çeşit risk türü bulunmaktadır;

-İş riski, başarı ihtimali ya da olasılığı bilinmeyerek girişime başlamayı ifade etmektedir.

-İnsan kaynağı riski, organizasyon içerisinde en üst seviyede yer alan karar vericilerin organizasyonun tamamını etkilemeleri ve bunların almış oldukları kararların kariyerlerinde ciddi etkiler bırakacak sonuçların ortaya çıkma ihtimali olarak ifade edilmektedir.

-Finansal riskler, organizasyonun büyüme adına yüksek seviyede borçlanması ya da kaynaklarının büyük bölümünü kullanması olarak ifade edilmektedir.

Organizasyon dahilinde karar vericilerin verdiği kararların tamamına yakını belirli seviyelerde riskler içermektedir (Şeşen, 2010). Yeni girişimlerle ilgili kararların da büyük bir bölümü risk ve belirsizlik içermektedir (Cornwall ve Perlman, 1990). Organizasyonlar, özellikle belirsizlik durumları ile karşı karşıya kaldıklarında önemli kaynaklarını fırsatlar adına kullanma yoluyla riskler üstlenebilmektedir (Chang, 1998; Altınay, 2004).

Beklenen getirinin maksimum seviyede olacağına dair inanç ve rasyonel bir şekilde karar verme yöntemiyle girişim gerçekleştirme, girişimci risk olarak ifade edilmektedir (Busenitz, 1999; Ceylan ve Demircan, 2002). İçerisinde bulunulan ortamda var olan yüksek belirsizlik altında, muhtemel bir kazanç oluşturmanın temel unsur olarak alındığı kararlarda, zarar ile karşılaşma ihtimali ise ekonomik risk olarak ifade edilmektedir (Brindley, 2005; Bozkurt ve Erdurur, 2013).

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) risk ve risk yönetimi kapsamında ISO 31000 başlıklı bir rehber yayınlamıştır ve bu rehberde risk, belirsizliklerin hedefler üzerindeki etkileri olarak tanımlanmıştır. Belirtilen etkiler negatif ya da pozitif olabileceği gibi, beklenenden sapmalar şeklinde de ele alınabilmektedir. Belirtilen etkiler çevre, emniyet ve ekonomik gibbi alanlarda gösterebilmektedir. Risk, olası tehditler şeklinde de ele alınabilmekte ve belirtilen tehditlerin oluşma olasılıkları ile de tanımlanabilmektedir (Hutchins, 2018).

3.1.2. Risk ve Belirsizlik

Belirsizlik, gerçekleştirilecek olan hesaplamalar ya da analizlerde ihtiyaç olan bilginin sınırlı olması ya da yokluğu ile ilgilidir. Belirsizlik durumlarının söz konusu olması, istenmeyen etkilerin ve sonuçların ihtimallerinin hesaplanmasını zorlaştırmaktadır. Risk hesaplaması kapsamında kurulacak olan neden-sonuç ilişkisine yönelik varsayımları belirsizlikler zayıflatmaktadır. Belirsizliklerin varlığı, ortaya çıkarılacak olan sistemin ya da çözülmesi beklenen problemlerin de sınırlarını belirlemeyi zorlaştıracaktır ve bunun sonucunda da odaklanmak istenen temel husus ya da hususların gözden kaçmasına, farklı yönlere sapmaların yaşanmasına sebep olabilecektir (Klinke ve Renn, 2012).

Belirsizlikler, riskin oluşma ihtimalinin bir ölçüsü olarak gösterilmektedir. Belirsizlikler arttıkça risk ya da risklerin ortaya çıkma ihtimalleri de artmaktadır. Belirsizlikler pozitif ya da negatif olarak kabul

edilmemektedir ancak belirsizliklerin negatif yönünden risk, pozitif yönünden ise fırsatların yer aldığı kabul edilmektedir.

Risk ve belirsizlik kavramları genelde benzer anlamda kullanılıyor olsa bile temelde farklı anlamlara sahiptirler. Risk genel olarak istenmeyen durumların ortaya çıkma ihtimali dahilinde istatistiki veriler kapsamında ölçülebilir bir kavram olarak ifade edilirken, belirsizlik ise, istatistiki verilerin var olmadığı koşullarda kullanılan ve ölçülemeyen bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Belirsizlik durumunun yüksek olması, gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerde riskin yüksek seviyelerde olması anlamına gelmektedir (Fıkrıkoca, 2003). Bu kapsamda başka bir yaklaşımda ise, riskin bütünüyle belirsizlik altında oluşacağını belirtmektedir. Risk yalnızca belirsizlik var ise ortaya çıkmaktadır. Bütün verilerin elde edildiği ve hesaplanabildiği durumlarda riskin olmadığı kabul edilmektedir (Mikes, 2009).

3.1.3. Risk Sınıflandırması

Riskler, konunun ele alınış şekline göre çok fazla farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu risklerden başlıcaları; çevresel riskler, finansal riskler, stratejik riskler, organizasyonel riskler, işletme riskleri, yönetim riskleri ve kişisel riskler olarak belirtilmektedir (Fıkrıkoca, 2003; Aydeniz, 2008; Çipil, 2008; Aven ve Renn, 2009). Tablo 7.'de bu riskler ve alt risk gruplarına yönelik örnekler belirtilmektedir.

Tablo 7: Farklı Risk Sahaları ve Alt Sınıfları

Ana Risk Sahaları	Alt Sınıflandırmalar	Ana Risk Sahaları	Alt Sınıflandırmalar
Finansal	Faiz Oranı Riski, Endeks Riski, Döviz Kuru Riski, Fiyat Riski, Borç Ödeme Riski	Çevresel	Meteorolojik Riskler, Doğal Afet Riski
		İşletme	Kaynak Riski, Müşteri Riski, Kalite Riski, Veri Riski, Ürün Riski
Stratejik	Pazar Riski, Paydaş Riski, Politik Risk, Ulusal Risk, Uluslararası Risk, Sözleşme/Anlaşma Riski, Terör Riski	Yönetim	Süreç Riski, Alt Yapı Riski, Enformasyon Sistemleri Riski
		Kişisel	Ölüm Riski, Gelir Yetersizliği Riski, Hastalık Riski, Malul Kalma Riski, İşsiz Kalma Riski, Bireyi Etkileyen Riskler
Organizasyonel	Personel Riski, Teknolojik Risk, Hukuki Risk, Maliyet Riski		

3.2. Risk Alma

Risk alma, organizasyonun riskli projelerde bulunma hususundaki istekliliği olarak belirtilmektedir. Organizasyonun, sonucu belirsiz olan durumlarda işle ilgili girişimlerde bulunma ya da stratejilere girişmedeki arzu ve isteklilik olarak belirtilmektedir (Ahmad ve Hoffman., 2008). Kaybetme ihtimali ortada olmasına rağmen beliren fırsatların değerlendirilebilmesi adına belirsizlik altında stratejik faaliyetler yürütme ve yatırım kararları almak olarak da ifade edilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007).

Risk alma girişimciliğin de tanımında var olan bir kavram olduğu için, girişimcilik faaliyetlerinde girişimci risk üstlenirken arzu ettiği sonuçları elde edebileceği gibi bunun aksine istenmeyen sonuçlarla da karşı karşıya kalabilecektir. Bu söz konusu durum girişimci tarafından ortadan kaldırılabilir ya da değiştirilebilecek bir durum değildir. Bu hususta girişimcinin üzerinde durması gereken temel unsur, kabul edilebilir ve hesaplanabilir riskleri alması olarak ifade edilmektedir (Erdem, 2001; İşcan ve Kaygın, 2011). Faaliyet gösterilecek olan sektör kapsamında girişimcinin deneyimi, yine girişimci iç güdüleri göz önünde bulundurulduğunda üstlenmeyi göze alabileceği risk miktarı kapsamında önemli rol oynamaktadır (Busenitz, 1999; Ceylan ve Demircan, 2002).

Antoncic ve Hisrich (2003)'e göre risk alma, korkusuz ve cesur faaliyetleri, fırsatların hızlıca değerlendirilmesini ve kaynakların da hızlı bir biçimde değerlendirilmesini içermektedir.

Risk alma kavramı, hangi sonucun ortaya çıkacağı bilinmeden, belirsiz şartlar altında karar verme olarak da ifade edilmektedir (Özdemir vd., 2016). Karar vericiler, riskli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında bazı kararlar vermekte ve vermiş oldukları bu kararlar da risk alma davranışı kapsamında incelenmektedir. Verilecek olan kararların gerçekleşmesi mümkün sonuçlarının belirsizlik dereceleri yükseldikçe, belirtilen kararların da risk dereceleri yükselmektedir. Aynı zamanda, verilmiş olan kararlar kapsamında ortaya çıkan ya da belirlenen hedeflerin gerçekleşme ihtimaline yönelik zorluk seviyesi yükseldikçe kararın risk derecesi de yükselmekte ve belirtilen durum da karar ya da kararların risk seviyelerinin yükselmesine yol açmaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992).

3.3. Risk Alma Davranışı

Ekonomi biliminde, bireylerin beklenen fayda teorisi kapsamında hareket ettiği öne sürülmekte, risk alma davranışına da bu bağlamda yaklaşım gösterilmektedir (Schoemaker, 1993). Beklenen fayda teorisi, rasyonel seçim modelinin geçerliliğini savunmakta ve bu bağlamda bireylerin akılcı faaliyetler yürüten rasyonel varlıklar olduğunu öne sürmektedir. Belirtilen bağlamda karar verici ya da vericiler, riskli alternatifler arasında tercih yapmadan önce, bu alternatiflerin sonucunda beklenen faydaları karşılaştırırlar. Bu teoriye göre karar verici ya da vericiler, karar konusu olan alternatiflere dair

olasılıkları, ihtimal dahilinde olan faydaları doğru ve detaylı bir şekilde hesaplamakta ve buna göre de önem sırasına göre sıralayabilmektedir (Şentürk ve Fındık, 2014).

Karar analistleri, risk alma davranışına ekonomi bilimcilerden birtakım noktalarda daha farklı yaklaşmaktadır. Karar analistleri, ekonomi bilimcilerin aksine, bireylerin beklenen fayda teorisi kapsamında hareket etmediklerini öne sürmektedir. Bireyler her zaman beklenen fayda teorisine göre hareket etmemekte, beklenti teorisi kapsamında her zaman rasyonel kararlar verememektedirler (Schoemaker, 1993).

Psikoloji biliminde, karar verici ya da vericilerin, riskli durumları ele alış şekilleri ve karar verme süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları sınırlamalar ele alınmaktadır. Bu alanda geçmişte yapılan çalışmalarda risk alma bireysel bir özellik olarak ele alınmış olsa da, güncel çalışmalarda bu özelliğin dışa dönüklük, başarı ihtiyacı, fevri olma gibi boyutlar kapsamında değişebileceği ve durumsal kavramlar ile doğrudan bir ilişki içerisinde olabileceği belirtilmektedir (Schoemaker, 1993).

Risk telafisi teorisi, bireylerin risk alma davranışlarının güvenlik algısından etkilenmekte olduğunu ve bireylerin daha güvenli hissettiği zamanlarda daha fazla risk alma eğilimi sergilediklerini öne sürmektedir (Wilde, 1994). Sosyal eylem teorisi ise, risk alma davranışının toplumsal etkileşimle şekillendiğini öne sürmektedir. Belirtilen teoriye göre, bireylerin riskli davranışları, çevre baskısı ya da belirtilen davranışın toplum tarafından sergileniyor olup olmaması, riskli görüp görmemesi gibi nedenler etkisinde gösterdiğini öne sürmektedir (Rhodes, 1997). Korunma motivasyonu teorisi ise, bireylerin olumsuz sonular ile karşı karşıya kalacakları hissine kapıldıklarında, bu hissi ortaya çıkaran faktör ya da faktörlere karşı bir korunma tutumu geliştireceklerini ve böylece belirtilen faktörden kaçınabileceklerini ve bunun da bireylerin risk alma davranışını etkileyeceğini öne sürmektedir (Rogers, 1975).

Bireylerin risk alma davranışları birçok farklı faktörden etkilenmektedir. Bu çalışmada risk alma davranışı, Sitkin ve Pablo (1992) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında risk alma eğilimi ve risk algısı boyutları kapsamında incelenecektir.

3.3.1. Risk Algısı

Risk algısı kavram olarak ilk defa Raymond Bauer (1960) tarafından, bireylerin(tüketicilerin) satın alma davranışı hususunda karar süreçleri dahilinde ele alınmıştır (Yüce, 2014). Bireylerin risk alma davranışı üzerinde etkili olan bir başka boyut risk algısı olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, bireyin bir hususun ne kadar riskli olduğuna ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağına dair yapmış olduğu değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995).

Risk alma davranışı sergileyecek olan bireylerin sosyal çevreleri, stres durumları, ruhsal durumları ve risk alma davranışı kapsamında değerlendirdikleri sorunları çerçeveleme biçimleri gibi faktörler, bireylerin riski algılamaları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir (March ve Shapira, 1987; Sitkin ve Pablo, 1992; Rhodes, 1997; Yuen ve Lee, 2003; Sobkow vd., 2016);

- **Sosyal çevre**, bireylerin çevrelerinden edindikleri bilgilere genellikle güvenme eğilimi içerisinde oldukları ve risk algılarını etkilediği boyutlardan biri olarak ifade edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992). Bireylerin, çevrelerinden edindiği bilgilerin, inanç ve algılarını etkileyebildiğini ve bu doğrultuda da davranışlarını yönlendirdiği ifade edilmektedir. Sosyal eylem teorisinde de belirtildiği gibi, bireylerin içerisinde yaşadığı toplumun risk değerleri, risk alma davranışlarını etkileyebilmektedir (Rhodes, 1997).

- **Stres**, bireylerin risk algılarını değiştirebilecek bir boyut olarak ifade edilmektedir. Bireylerin stres seviyeleri yükseldikçe, risk alma davranışı hususundaki konuya olan tutumlarının da daha riskli olarak algılayabilecekleri ifade edilmektedir (Sobkow vd., 2016). Traczyk ve diğerleri (2015)'ne göre bireyler riskli hususlar kapsamında düşündükçe, stres seviyelerinin de yükseldiği ve stres seviyeleri yükseldiğinde de risk algılarının arttığı ifade edilmektedir. Ayrıca bireylerin durumları riskli olarak algılamasının da risk alma kapsamındaki arzu ve istekliliklerinin azaldıkları sonucuna ulaştıkları belirtilmektedir.

- **Ruhsal durum**, pozitif bir ruh haline sahip olan bireylerin, riskli durumların pozitif yönlerine odaklandıklarını ve bunun sonucu olarak da risk alma hususunda istekli, arzulu davrandıkları belirtilmektedir. Bununla birlikte tersi durumda yani negatif ruh haline sahip bireylerin ise negatif yönlere odaklandıklarını ve bunun sonucu olarak da risk alma arzularının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Yuen ve Lee, 2003).

- **Çerçeveleme etkisi**, bireylerin risk algıları üzerinde etkili bir faktördür. Bireylerin risk algılarının, risk alma kapsamındaki problemleri çerçeveleme biçimlerine göre değişebileceğini belirtmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995). Ergör (2017)'e göre, bireyler kazançlara odaklanır ise risk almaktan kaçınacak, kayıplara odaklanır ise kayıptan kaçınma arzusu ile risk alma arzuları artacaktır.

3.3.1.1. Kişisel Risk Algısı

Bireylerin risk algılarını oluşturan ve bunları etkileyen farklı çevresel faktörler bulunmaktadır. Bireylerin risk alma ve riski algılamaları hususunda ailelerinin ve içerisinde bulundukları çevrenin etkisi olduğu belirtilmektedir (Uludağlı ve Sayıl, 2009). Bunların dışında bireylerin yaşadıkları kültürleri ile de risk algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin risk alma davranışları belirli kültürlerde

anamlı bir eylem sayılabilirken belirli kültürlerde bunun tam tersi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca kültürel farklılıklar algıyı da farklı seviyelerde etkileyebilmektedir (Arıkan vd., 2011).

Risk algısının bireyden bireye farklılık göstermesinin nedenlerinden biri de tecrübe olarak belirtilmektedir. Özer ve Gülpınar (2005)'e göre, tehlikeli durumlar dahilinde risk algısının beklenenden düşük düzeylerde algılanmasının tecrübelerin neticesinde şekillendiği belirtilmektedir. Bunların yanı sıra, riskten kaçınma ve uzak durma eğilimleri de kişisel özellikler dahilinde kabul edilmektedir (Yeniçeri vd., 2012).

Risk algısı, içersinde bulunan kültüre göre de değişiklik göstermektedir. Slovic ve diğerleri (1980), risk algısına yönelik iki faktör üzerinde durmaktadır. Riskin dehşetli, büyük algılanması ve belirsizliklerle dolu olduğu algısıdır. Her iki algının da kültürler arasında farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Rippl, 2002).

Risk algısı, bireylerin dışarıdan tehlikelerle ilgili edinmiş olduğu bilgileri kendi kişisel duyguları ile zihninde işlemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu hususta Altunoğlu (2010), tehlike kapsamında uzman olmayan bireylerin risk algılarını anlamlı ya da değişik seviyelerde olmaya yönelik etkileyen bazı hususların olduğunu belirtmektedir. Bu hususlar; risk kaynağının biliniyor olması, riskin doğal ya da yapay nedenleri, kişisel kontrol imkânı ya da hakimiyet, riskin kaynaklarına alışma ya da alışkanlık, risk kaynağının çok büyük negatif etkiler yaratma gücü, riskin ve faydanın tarafsız dağılım etkisi, risk sonuçlarının geri dönme imkânı, kişisel tecrübelerin yanında doğa ve teknikler ile maruz kalma olarak ifade etmektedir.

Bireylerin karar verme süreçlerinde algılanan riskin de etkili olduğu ifade edilmektedir. Karar verme sürecinde yalnızca karar vericinin karşılaştığı objektif ve gerçek risk değil, karar vericinin algıladığı risk de önemli olarak belirtilmektedir. Bu hususta karar süreçlerinde algılanan risk oldukça önemli olarak ifade edilmektedir (Yeniçeri vd., 2012).

Bireyin, riskin kaynağını oluşturan tehlike kapsamındaki bilgisinin riskin tam olarak kavranması ile orantılı olduğu belirtilmektedir. Risk ya da tehlike birey tarafından az biliniyor ise algı farklı seviyelerde olabilmektedir. Pauley ve diğerileri (2008)'e göre, bireyler nükleer bir tehlikeyi araç kullanmaktan daha riskli olarak algılayabilirler ancak objektif olarak ele alındığında araç kullanırken kaza yapma riski nükleer tehlikenin ortaya çıkma riskine göre daha fazladır.

3.3.1.2. Toplumsal Risk Algısı

Bireyin risk algısı, toplumsal açıdan ele alındığı zaman genelin algısından farklılık göstermektedir. Bireyler genel olarak, karşı karşıya kalacakları risklerin toplumun genelinin karşı karşıya kalacağı

risklere göre daha az olacağına inanma eğilimi göstermektedirler. Bu husus gerçek olmayan iyimserlik ya da gerçek olmayan kötümserlik yaklaşımları kapsamında da ifade edilebilmektedir. Bu iki yaklaşım doğrultusunda da risk algısı, bireyin doğrudan tecrübe ettiği hususlara göre yer değiştirebilmektedir (Olteidal vd., 2004).

İçerisinde bulunulan toplumda risk algısı farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında uzman bireylerin görüşleri yer almaktadır. Belirli bir konu kapsamında tam ve doğru bilgiye sahip olmayan bireylerin, konunun uzmanı olan bireylere göre risk yönetimleri ve risk algıları arasında farklar vardır. Bu durum da toplum içerisinde risk algısı hususunda bir ikilem ortaya çıkarmaktadır (Sjöberg, 2004).

3.3.2. Risk Alma Eğilimi

Karar verici ya da karar vericilerin, risk alma ya da riskten kaçınma eğilimleri olarak belirtilemektedir (Sitkin ve Weingart, 1995). Bir başka ifade ile, bireylerin risk alma hususundaki arzuları, isteklilikleri olarak da ifade edilebilmektedir. Risk alma eğilimi kavramı, risk alma davranışı üzerinde doğrudan etkisi olan boyutlardan biri olmakla birlikte, risk alma eğiliminin de geçmiş tecrübeler ve risk tercihleri gibi faktörlerin belirleyiciliği doğrultusunda ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992).

Risk seçimi, bireylerin göstermiş oldukları davranışları etkileyen kişisel bir nitelik olarak gösterilmektedir. Sitkin ve Pablo (1992)'ya göre, bireyin meydan okumadan hoşlanması ve bu kapsamda risk alma davranışı sergilemekten kaçınmaması olasılığının bu durumdan hoşlanmayan bireylere göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Bireylerin geçmişte yaşadıkları tecrübeleri de risk alma davranışları üzerinde etkili bir faktördür. Thaler ve Johnson (1990)'a göre bireylerin geçmişte almış olduğu ve başarılı sonuçlar elde ettiği riskler, risk alma hususundaki isteklilik ve arzusunu artırmaktadır. Aynı şekilde geçmişte almış oldukları riskler kapsamında başarısızlık yaşamış olan bireylerin de risk alma davranışı kapsamında isteksizlik ortaya çıkarmaktadır.

Risk alma eğilimi kavramı, bireylerin risk tercihleri ile belirlenmektedir ve bireylerin risk algısını da etkilemektedir (Erdem, 2001).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ALGISI

Bu bölümde öncelikli olarak çevresel belirsizlik kavramı ve boyutları ele alınacaktır. Devam eden başlıklar altında ise çevresel belirsizlik algısı ve türleri açıklanarak bölüm tamamlanacaktır.

4.1. Çevresel Belirsizlik

Bu başlık altında çevresel belirsizlik kavramsal olarak açıklanacak olup, çevresel belirsizlik boyutları olan rekabet, teknoloji ve pazar belirsizlikleri ele alınacaktır.

4.1.1. Kavram Olarak Çevresel Belirsizlik

Organizasyonlar için günümüz iş dünyası, çevresel karmaşıklık ve belirsizlikler ile geçmişe kıyasla çok daha çalkantılı, karmaşık ve tahmin edilemez bir hal almıştır. Bu noktada organizasyonlar için en büyük sorunların başında görülen çevresel belirsizlik, organizasyonların karşı karşıya kaldığı en önemli beklenmeyen durumların başında gelmektedir. Organizasyon yapılarını ciddi şekilde etkilemesinin yanı sıra, stratejik yönetim alanının da önemli konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Inman ve Green, 2021).

İlk kez Knight (1921) tarafından kavramsallaştırılan belirsizlik, organizasyonların faaliyet alanlarında karşı karşıya kaldığı istikrarsızlık olarak ifade edilmiştir. Garner (1962)'a göre belirsizlik, muhtemel geleceğin niteliği olarak ifade edilmekte ve organizasyonel kararları etkileyen varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Mousa ve Abdelgaffar, 2017). Galbraith (1973) belirsizliği, bireyin ya da organizasyonun belirli bir görevi gerçekleştirmek adına gereksinim duyduğu bilgi ile elinde olan bilgi arasındaki fark olarak ifade etmektedir (Akkoç vd., 2012). Miller (1993)'a göre, kurumsal performans etkisi olan organizasyonel ya da çevresel değişkenlerin öngörülemezliği olarak ifade edilen belirsizlik, Song (2013) tarafından ise, bir organizasyonun geleceğe yönelik bilgi eksikliği olarak ifade edilmektedir. Singh (2020) belirsizliği, karar verme ve planlamayı zorlaştıran ve buna bağlı olarak da organizasyonun iş ortamını etkileyen bir değişken olarak ifade etmektedir.

Rekabetçi ve dinamik bir bağlamda, organizasyonların mevcut avantajlarından birini ya da bütünü sürekli olarak, uzun vadede kullanması ve bunları koruması zordur (Weihong vd., 2008). Üstünlükler tamamen var olmayacak yani sonsuza kadar kalıcı olmayacak olup, sürekli değişim gösteren çevrelerde tamamen yok olabilecektir (Seviçin, 2009).

Sistem yaklaşımının geliştirilmesi ile, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişki oldukça büyük önem kazanmıştır. Buna bağlı olarak koşul bağımlılık kuramı çevreçesinde farklı disiplinler de organizasyon-çevre ilişkisini araştırma konusu edinmiştir (Burns ve Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence ve Lorsch, 1967; Gerloff vd., 1991). Küresel rekabet içerisindeki şiddetin gittikçe artmasına bağlı olarak, organizasyonların hayatlarını sürdürebilmeleri için sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlama mecburiyetleri, hızla yayılan teknoloji ve yasal düzenlemelerin etkileri çevresel belirsizliği de git gide artırmaktadır (Thong, 1999). Çevresel belirsizlik, organizasyon ve çevresi arasında var olan ilişkinin ölçülebilmesi için temel olan yapı taşıdır (Aldrich, 1999). Organizasyonları etkileyen dışsal etkenler arasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Liao ve Gartner, 2006).

Çevresel belirsizlik; organizasyonların, ilgili ya da ilgisiz veriler arasında yer alan ilişkini ayırt edememesi, geleceğe yönelik olası olayları doğru ve tam olarak öngörememesi, bilgi eksikliği ya da yokluğu nedeniyle karar ya da kararların olası sonuçlarının doğru ve tam olarak tespit edilememesi olarak ifade edilmektedir (Buckho, 1994; Ashill ve Jobber, 1999; Hoque, 2004; Freel, 2005). Karar vericilerin çevrede meydana gelebilecek olan değişimleri doğru ve tam bir şekilde tahmin etme ve organizasyonun içerisinde bir görevi yerine getirebilme için gerekli olan bilgi ile elinde var olan bilgi arasındaki fark, eksiklik olarak ifade edilmektedir (Galbraith, 1973; Van Gils vd., 2004).

Literatür incelendiğinde, çevresel belirsizliğin “türbülans” olarak aktarıldığı çalışmalara da rastlanılmaktadır. Bu çalışmalarda türbülans, öngörülemezlik ve belirsizlik oluşturan çevreler olarak belirtilemektedir (Turulja ve Bajgoric, 2018; Bodlaj ve Cate, 2019; Zhou vd., 2019; Ojha vd., 2020). Çevresel faktörlerin genellikle belirsiz olması ve belirsizliğin anlaşılması ya da tanımlanması gerektiğinden dolayı karar verme süreçlerinde algı konusu da önem kazanmaktadır (Lau ve Busenitz; 2001). Yeterli bilgiye sahip olmayan karar verici ya da vericilerin, olası maliyetleri ve alternatif kararları değerlendirmesi zor olacaktır (Daft vd., 2010). Çevresel belirsizliğin yüksek olması söz konusu olduğunda, organizasyonlar çevreyi araştırmalı, bu araştırma dahilinde de belirsizlik seviyesini düşürmeyi sağlayacak analizler ve yorumlar için bilgi aramalıdır (Hammad vd., 2013). Algılanan çevresel belirsizlik, organizasyonların çevrenin gelecekte bulunacağı durumu varsayamaması, çevre bileşenleri arasında var olan ilişkileri anlayabilme yeteneğine sahip olmaması anlamına gelmektedir (Cohen, 2001). Algılanan çevresel belirsizlik seviyesinin yüksek olması organizasyonlar adına oldukça riskli durumların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bu noktada verilecek olan kararların hatalı olma ihtimali, organizasyonun bütünlüğünü ve yaşamını riske atacaktır (Bass, 1985). Çevresel konular çoğunlukla teşhis ve tanıma ihtiyaç duyulan, belirsiz konular olduğu için karar verici ya da vericilerin algısı da oldukça büyük önem arz etmektedir (Daft ve Weick, 1984; Schneider ve De Meyer, 1991; Lau ve Busenitz, 2001). Bundan dolayı, çevre öngörüsü ya da çevre algısı, hedef çevresel durumun değerlendirilmesi ve yorumlanmasından daha fazla etki taşımaktadır (Milliken, 1987).

Çevresel belirsizlik, karar vericilerin dışsal değişimi tahmin etmede zorlanmaları ve iyi, doğru bilgi edinmemeleri anlamına gelmektedir ve dış çevre hızlı bir değişim yaşadığında, karmaşık olduğunda ortaya çıkmaktadır (Daft, 2008). Özellikle dinamik bağlamlarda karar vericiler, bağlamın basit ya da karmaşık olmasına bakılmaksızın daha çok belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadır (Duncan, 1972). Çevreyi tahmin edilemez kılan daha çok belirsizlik, karmaşıklık ve heterojenlik derecesidir. Özellikle karar vericiler bu tarz çevrelerde belirsizliği çok daha fazla algılamaktadır (Süder, 1991). Çevresel değişikliklerin çok az ve öngörülebilir durumda olması halinde kararlı ortamlardan söz edilebilirken, bağlam dahilindeki bileşenler öngörülemez, canlı ve oldukça sık değişim gösteriyor ise dinamiklikten bahsedilebilmektedir. Çevrede bulunan heterojen unsurların sayısına ise karmaşıklık odaklanmaktadır. Çok fazla değişim göstermeyen, az sayıda ve benzer bileşenlerin olması durumunda basit ortam söz konusu iken, çok fazla bileşen var ise ve bu durum da organizasyonların faaliyetlerini etkileyebilme potansiyeline sahip ise karmaşıklıktan söz edilebilmektedir (Zhang vd., 2012).

Yüksek çevresel belirsizlik taşıyan teknoloji, müşteri talebi ve rekabet stratejilerinde değişiklik yaşanma ihtimalinin de yüksek olması durumundan dolayı en uygun olan durumlar ya da organizasyonlar da fazlasıyla etkilenebilecektir (Özsomer vd., 1997).

Miller (1992) çevresel belirsizliği beş grupta ele almaktadır. Bunlar Tablo 8.'de konuları ile birlikte gösterilmektedir.

Tablo 8: Çevresel Belirsizlik Türleri ve Konuları

Belirsizlik Türleri	Konusu
Sosyal Belirsizlik	Sosyal kaygı değişimi, Sosyal huzursuzluk, İşyanlar, Terör olayları (küçük ölçekli), Gösteriler
Hükümet Politikaları Belirsizlikleri	Mali ve para reformları, Yetersiz kamu hizmetleri, Fiyat kontrolleri, Kazançların ülkeye dönmesindeki engeller, Kamulaştırma, Ticari kısıtlamalar, Hükümet düzenlemeleri
Politik Belirsizlik	Savaş, Hükümet değişimi, Darbe, Devrim, Diğer politik karşılıklıklar
Makro Ekonomik Belirsizlikler	Enflasyon, Döviz kurları, Faiz, Fiyatlardaki göreceli değişiklikler, Ticari şartlar
Doğa Kaynaklı Belirsizlikler	Deprem, Volkanik olaylar, Diğer doğa olayları

Kaynak: Miller, 1992

4.1.2. Çevresel Belirsizlik Boyutları

Yeterli ve doğru bilgiye sahip olunmayan çevre içerisinde karar vericilerin başarısız olma ihtimalleri artmaktadır (Beraha, 2014). Çevresel belirsizlik üzerinde etkili olan faktörler arasında talep değişimleri, rakiplerin faaliyetleri, teknolojik değişimler, ürün yaşam eğrisinin kısılması, sosyokültürel değişimler, tedarik ve lojistik kaynaklarda yaşanan problemler, tüketici değişimleri gibi durumlar sayılabilmektedir. Bu faktörlerin bir teki dahi özellikle karar vericiler açısından yoğun rekabetin yaşandığı iş çevrelerinde belirsizlik seviyesini etkilemektedir (Sethi ve Sethi, 1990).

Literatür incelendiğinde, çevre-organizasyon ilişkisini konu edinen çalışmalarda çevresel belirsizliklerin çeşitli sınıflandırmalar dahilinde ele alındığı görülmektedir (Emery ve Trist, 1965; Duncan, 1972; Child, 1972; Jurkovich, 1974; Pfeffer ve Salancik, 1978; Aldrich, 1979; Mintzberg, 1979; Leblebici ve Salancik, 1981; Dess ve Beard, 1984; Milliken, 1987; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Kwag, 1995; Jabnoun vd., 2003; DeSarbo vd., 2005; Ark, 2008; Long vd., 2014; Darvishmotevali vd., 2020). Emery ve Trist (1965) tarafından durgun ve kümelenmiş, durgun ve rastgele, dinamik, dengesiz ve reaktif olarak, Duncan (1972) tarafından karmaşık ve değişken olarak, Leblebici ve Salancik (1981) tarafından çeşitli ve değişken olarak, Aldrich (1979) tarafından çevresel homojenlik, çevresel istikrar-istikrarsızlık, çevresel yoğunlaşma dağılımı, çevresel zenginlik, çevresel türbülans, çevresel konsensüs olarak, Dess ve Beard (1984) tarafından cömertlik, karmaşıklık ve dinamizm olarak, Mintzberg (1979) tarafından karmaşıklık, liberalizm ve değişkenlik olarak sınıflandırılmıştır.

Milliken (1987) çevresel belirsizliği; durum, etki ve tepki belirsizlikleri olarak üç farklı boyutta sınıflandırmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde (çevresel belirsizlik türleri başlığı altında) bu sınıflandırmalar detayları ile aktarılabacaktır.

Çevresel belirsizlik rekabet, teknoloji ve pazar belirsizliği olarak sınıflandırılmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1994; Jabnoun vd., 2003; Long vd., 2014; Darvishmotevali vd., 2020).

4.1.2.1. Rekabet Belirsizliği

Genellikle rakipler, pazarlama faaliyetleri ve ücret savaşları ile ilişkilendirilmiştir. Rekabet belirsizliğinin yoğun yaşandığı çevre, piyasadaki rekabetçilik ve teknolojik gelişimlerdeki hızlı değişimler ile ilişkilendirilebilmektedir. Belirsizliklerle dolu rekabetin yaşandığı çevrede teknoloji, rakiplerin eylemleri ve piyasa koşulları öngörülemezdir (Hwang, 2005). Organizasyonu öne çıkaran ve rakiplerinden ayıran temel unsur, rakiplere stratejik üstünlük sağlayan değişimlerden ortaya çıkan etki olarak belirtilmektedir. Yüksek seviyede rekabetçi belirsizlik ortamları, yoğun rekabetin

yaşandığı ve öngörülemeyen değişimlerin var olduğu koşullarla açıklanabilmektedir. Kısacası rekabet belirsizliği, organizasyonların rakiplerinin teşebbüslerine ve faaliyetlerine hangi ölçüde cevap verebildiği ile ilgilidir (Chi ve Sun, 2013).

4.1.2.2. Teknoloji Belirsizliği

Teknoloji belirsizliğinin yoğun yaşandığı çevrede, paydaşlar ve karar vericiler arasında bilgi eşitsizliği ortaya çıkmakta ve karar verme süreçlerinde yanlış yorumlamalar, değerlendirmeler yapılabilmektedir. Organizasyonlar yüksek teknoloji belirsizlikleri ile karşı karşıya kaldığı durumlarda, bunlarla başa çıkma konusunda zorluklar yaşayabilmektedir ancak belirtilen bu durumdan rekabet üstünlüğü elde etmeleri imkânı da ortaya çıkabilmektedir. Özellikle teknoloji belirsizliği altında bilgi yönetme becerileri sayesinde ürün-hizmet geliştirme yeteneğine sahip olan organizasyonların teknoloji belirsizliği ile başa çıkma yeteneği gösterebildiği ifade edilmektedir (Pratono, 2022). Teknoloji belirsizliği dahilinde gerçekleşen değişimler, müşterilerin ihtiyaçlarının da değişmesine neden olabileceği gibi ürün ya da hizmetlerin de yenilenme süreçlerini etkileyebilmektedir (İncekara, 2018).

4.1.2.3. Pazar Belirsizliği

Pazar belirsizliği, pazara yönelik bilgi eksikliği ya da belirli bir pazarın gelecekte hangi yönde olacağı, hangi yöne evrileceği hususlarında varsayımda bulunamama olarak tanımlanabilmektedir (Leifer ve Mills, 1996). Pazar belirsizliği, müşteri tercihinin istikrarı ve müşteri sayısı ile ilgilidir. Pazar belirsizliğini ortaya çıkaran faktörler; yeni bir icadın, inovasyonun, yeni mal ve hizmetlerin, pazara yeni giriş yapacak olan organizasyonların olması olarak sınıflandırılabilir (Hoskisson ve Busenitz, 2001). Pazar belirsizliğinin söz konusu olması, organizasyon stratejilerini oluşturma ve uygulama kapsamında oldukça büyük önem taşımaktadır (Sainio vd., 2012).

4.2. Çevresel Belirsizlik Algısı ve Türleri

Algılanan çevresel belirsizlik, öznel bir durum olarak belirtilmektedir. Farklı bireyler benzer durumlarda farklı algılara sahip olabilmektedir (Lipshitz ve Strauss, 1997). Buna bağlı olarak da karar vericilerin çevresel belirsizlikleri algılama şekillerine göre verecekleri karar ya da kararlar da farklılık gösterebilmektedir (Miller ve Shamsie, 1996; McMullen ve Shepherd, 2006).

Duncan (1976)'a göre çevresel belirsizlikte algının rolü oldukça önemlidir. Algılar, karar vericilerin çevreye nasıl ve ne şekilde tepki vereceğini belirlemede oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Çevresel belirsizlik, algısal bir fenomen olarak belirtilmekte olup, karar ya da kararlar ile karşı karşıya kalan karar vericinin bir özelliği olarak gösterilmektedir (Ashill ve Jobber, 2010). Algılanan belirsizlik, gerçek

durumun haricinde, çevre dahilinde karar vericinin algısına bir gönderme yapmaktadır (Gul ve Chia, 1994). Geçerliliğini kaybeden stratejilerin fark edilmesinde ve tespit edilmesinde kritik varsayımlarda bulunabilecek, fırsat ve tehditlerin ortaya çıkması olarak da belirtilmektedir (Widyaningdyah ve Aryani, 2016).

Çevresel belirsizlik algısı, genel anlamda çevrede var olan neden sonuç ilişkisinin anlaşılabilmesi olarak da karakterize edilmektedir. Buna bağlı olarak da karar verici ya da vericilerin, karar verme süreçlerinde belirsizlik yaratabilmekte ve eksik, doğru olmayan bilgi sebebiyle de karar vericilerin doğru karar vermesini engelleyebilmekte ve karar sürecini etkileyebilmektedir (Chong, 1995). Çevrenin algılanması, özellikle stratejik kararlardaki değişiklikleri ve bunların zamanlamalarını doğrudan etkileyebilmektedir (Barr, 1998).

Milliken (1987) algılanan çevresel belirsizliği üç tür altında sınıflandırmaktadır. Bunların başında, kurumsal karar vericilerin yaşayabileceği ortamın durumu hakkındaki belirsizlik gelmektedir. Bir diğer belirsizlik türü olarak etki belirsizliği ve üçüncü olarak da tepki belirsizliği olarak ifade etmektedir.

Milliken (1987) çevresel belirsizliği üç boyut altında sınıflandırmıştır. Çevre bileşenlerinin yaşadığı değişimin yönü, bu değişimin organizasyon üzerinde yaratacağı olası etkiler ve bunlara verilecek olan yanıtların belirsizliği olarak bu boyutları tanımlamaktadır.

4.2.1. Durum Belirsizliği

Organizasyonel çevrenin belirli bazı bileşenlerinin öngörülememesi olarak ifade edilmektedir. Karar vericiler çevrede var olan bileşenlerden hangilerinin ne ölçüde ve ne yönde değişeceğini tahmin edemedikleri ya da öngöremediklerinde durum belirsizliği söz konusu olmaktadır (Milliken, 1987).

Karar vericiler, organizasyonel çevrede var olan ve çevreyi oluşturan diğer organizasyonların ya da bireylerin faaliyetlerini öngöremediklerinde ya da çevrede yaşanan genel değişimin hızını ve yönünü algılayamadıklarının durum belirsizliği söz konusu olmaktadır. Özetleyecek olursak, durum belirsizliği, çevrede var olan unsulardan hangilerinin, hangi yönde değişeceğinin öngörülememesi ya da anlaşılabilmesinden kaynaklanmaktadır (Milliken, 1987).

4.2.2. Etki Belirsizliği

Etki belirsizliği, çevresel değişimlerin ya da çevrede meydana gelen olayların organizasyon üzerinde yaratacağı etki ya da etkilerin öngörülememesi olarak belirtilmektedir. Karar vericilerin, çevrede meydana gelen olayların ya da yaşanan değişimin organizasyon üzerinde herhangi bir etki gösterip

göstermeyeceğini ya da etkinin ne zaman görüleceğini, kapsamını ve yönünü öngöremediğinde etki belirsizliği söz konusu olmaktadır (Milliken, 1987).

4.2.3. Yanıt Belirsizliği

Organizasyonun sahip olduğu seçenekleri ve bu seçeneklerin her birinin muhtemel sonuçlarının öngörülememesi olarak belirtilmektedir. Karar vericiler, genellikle, organizasyon için bir fırsat ya da tehdit olarak algılanan olası bir değişim ya da olay karşısında bir aksiyon göstermek ihtiyacı içerisinde olduklarında yanıt belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Milliken, 1987).



BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA

ELE ALINMASI

Girişimciler, her şeyden önce, girişimcilik sürecinin en başında, bir iş fikrine karar veren ve bu iş fikrini hayata geçiren kişilerdir (Özadaşlı ve Özkara, 2010). Girişimcilik, kavram olarak ilk kez Fransız Ekonomist Cantillon (1755) tarafından tanımlanmıştır. Cantillon (1755) girişimciyi, belirsizlik durumlarında ortaya çıkan fırsatları fark eden ve bu fırsatları gerçekleştirmek üzere risk almaya hazır olan, risk alan kişi olarak ifade edilmiştir (Döm, 2008). Girişimci, belirsizlik durumları içerisinde neyin, ne zaman ve hangi şekilde üretileceğine yönelik karar verici konumunda olan ve sorumluluk alan kişidir (Dinç, 2001). Girişimciler, karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak alternatif çözümler üretme düşüncesinde olan, hayalperest, benzerliklerden ziyade farklılıklara odaklanan, belirsizlikleri göze alan ve pratik düşünebilme yetisine sahip olan bireylerdir (Zimmerer, 1996).

Karar verme süreci, girişimciliğin temel eylemi olarak ifade edilmektedir (Cunha, 2007). Girişimciler, faaliyetlerinin bütünü dahilinde sürekli olarak fırsatları aramakta ve tanımladıkları fırsatları değerlendirmek için iç içe geçmiş kararlar almaktadırlar (Foss ve Klein, 2010; Sarasvathy ve Belgrund, 2010).

Girişimciler, organizasyonel ve yönetsel zorlukları anlamak ve bunları aşabilmek için sezgilerini ve rasyonelliği bir arada kullanmaktadır (Karp, 2006).

Beklenen fayda kuramı, rasyonel seçim modelini kabul etmekte ve bireylerin akılcı ve rasyonel hareket eden varlıklar olduğunu varsaymaktadır (Şentürk ve Fındık, 2014). Beklenti kuramına göre ise, karar verici ya da karar vericiler, her zaman rasyonel karar vermemekte, gerçekleştirmiş oldukları yargılama hataları verdikleri karar ya da kararları etkilemektedir (Shoemaker, 1993).

Manesh ve diğerleri (2021), girişimcilerin karar verme stillerini incelemişler ve gerçekleştirdikleri araştırma dahilinde rasyonel ve sezgisel karar verme stillerini ele almışlardır. Araştırma sonucunda göre girişimciler, belirsizliklerle başa çıkabilmek adına, bilinçsiz bir şekilde sezgilerine ve içgüdülerine güvenerek, sezgisel karar verme stili göstermektedir. Girişimcilerin, karar verme süreçlerinde sezgisel karar verme stilini göstermeleri dezavantajlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir ve girişimcilerin bu hususta dikkatli olmaları gerektiği belirtilmektedir. Çalışmada, sezgisel karar vermenin, rasyonel karar vermenin tamamlayıcısı olarak görünmesi gerektiği belirtilmektedir.

Sassetti ve diğerkleri (2021), yapmış oldukları çalışmalarında girişimcilerin rasyonel ve sezgisel karar verme stillerini farklı bağlamlarda ele almaktadır.

Girişimcilik faaliyetlerinin başarısı, büyümesi ve sürdürülebilirliği, karar verme süreçlerinin etkinliği ile derinlemesine ilişkilidir (Caputo ve Pellegrini, 2019).

Melovic ve diğerkleri (2021), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, girişimcilerin yaşları ilerledikçe, yani daha fazla tecrübe edindikçe daha rasyonel karar verdiklerini, genç girişimcilerin ya da az tecrübeye sahip olan girişimcilerin ise sezgisel, sezgileriyle karar verdiklerini ifade etmektedirler.

Organizasyonlarda 3 tip karar alınabilmektedir. Bunlar; stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlarda alınan üst düzey kararlar, stratejik kararlar olarak ifade edilmektedir. Çevre analizleri gerçekleştirilerek, bunların sonucunda, organizasyonun amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaştıracak pazarların seçilmesi ve faaliyet alanlarının belirlenmesi ile ilgilidir (Eren, 2002).

Ülgen ve Mirze (2004) stratejik karar vermeyi bir başlangıç noktası olarak ifade etmektedir. Bu karar sürecinden itibaren farklı düşünce, iş ve faaliyetlerin birbirlerini izlediği ve bir tercih yapılarak sonuçlandırılan bir süreç olarak ifade etmektedirler. Bu süreç içerisinde sorun ya da sorunlar tanımlanarak organizasyonel öncelikler, amaçlar ve alternatifler belirlenmeli, analiz edilmeli ve değerlendirilmeli ve bunlara bağlı olarak da stratejik kararlar verilmelidir (Koçel, 2003).

Bracker (1980)'e göre, realist olmak stratejik yönetimin özündedir. Araştırmacı, stratejik yönetimi, belirlenmiş olan stratejik kararların uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Stratejik yönetimde, organizasyon, etkileşime dayalı ve bağımlı parçalardan oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bütüne ya da parçalara yönelik herhangi bir karar alındığında, diğer unsurların üzerindeki etkileri ve muhtemel sonuçları da göz önünde bulundurulur. Ekip çalışmasına bağlı olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşabileceğinin üzerinde durulmaktadır. Stratejilerin tespiti, karar verici ya da karar vericilerin katılımı ile, karar verme teknikleri ile organizasyon için en uygun olanın seçimi ile gerçekleştirilir. Stratejik yönetim süreci dahilinde, ilgili analizler gerçekleştirilerek, organizasyonun faaliyetleri kapsamında rasyonel kararlar verilmesi amaçlanmaktadır (Aktan, 1999).

Stratejik yönetim literatüründe, lider daha çok karar verme kapsamında ele alınmaktadır. Stratejik lider, geniş bir vizyon sahibi ve ileri görüşlü olmalıdır (Eren, 2000).

Stratejik bilinç, sistem bakış açısını benimseme, amaç odaklı olma, fırsatları tanımlama ve değerlendirebilme bilincinde olma, zamanında düşünebilme gibi faktörleri bir araya getirerek sistematik düşünme şekli olarak ifade edilmektedir (Liedtka, 1998).

Stratejik bilinç, bir stratejist ya da karar vericinin, zihinsel olarak stratejik kavramları, olguları, durumları kavrayabilmesi ve stratejilerin temelinde var olan esasları analiz edebilmesidir. Bu şekilde stratejistler ya da karar vericiler, farklı dinamikleri yorumlayabilmekte ve yeniden tasarlayabilmekte, geçmiş deneyimleri ve olayları doğru değerlendirebilmekte ve fırsatları tanımlayabilmekte, tehditlere karşı doğru reaksiyon vermeyi başarabilmektedir (Halis vd., 2010).

Girişimcinin tanımında risk alma yatmaktadır. Girişimci risk alan bireydir. Aldığı risk sonucunda başarısızlıkla da karşı karşıya kalması söz konusu olabilmektedir ve bu başarısızlık durumu, girişimcinin müdahale edemeyeceği çevresel koşullar dahilinde de olabilmektedir. Bu noktada, girişimcinin üzerinde durması gereken husus, ölçülebilir ve kabul edilebilir düzeyde risk alma yolunu belirlemek ve seçmek olmalıdır (İşcan ve Kaygın, 2011).

Wakkee ve diğerleri (2010), risk almayı, sonuçların bilinmezliğine rağmen, bilinmeyen bir bölge ya da koşullarda karar verme olarak ifade etmektedir.

Organizasyon dahilinde karar verici ya da karar vericilerin vermiş oldukları kararların tamamına yakını belirli derecede riskler içermektedir (Şeşen, 2010). Girişimler ile ilgili kararların neredeyse tamamı belirsizlikler ve riskler içermektedir (Cornwall ve Periman, 1990).

Karar verme sürecinde, sadece bireylerin karşılaştığı objektif ve gerçek riskler değil, bireylerin algıladıkları risk de önemlidir. Karar verme sürecinde ve alınan karar ya da kararlarda algılanan riskin etkisi bulunmaktadır (Yeniçeri vd., 2012).

Risk alma, ortaya çıkacak olan sonuç bilinmeden, bilinmezlikler altında karar verme olarak belirtilmektedir (Özdemir vd., 2016). Bireyler, riskli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kararlar almaktadır ve bu kararlar da risk alma davranışı kapsamında incelenmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992).

Risk alma eğilimi, karar verici ya da vericilerin, riski alma ya da riskten kaçınma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Sitkin ve Weingart, 1995). Bireylerin risk kapsamındaki kararları dahilinde belirlenmekte olan risk alma eğilimi, bireyin risk algısını da etkileyebilmektedir (Erdem, 2001).

Çevresel belirsizlik durumu, karar verici ya da karar vericilerin, dışsal değişiklikleri öngörebilmede ve iyi, doğru bilgi edinmekte zorlanmaları olarak ifade edilmektedir (Daft, 2008). Dinamik koşullar dahilinde, karar verici ya da karar vericilerin, ortamın basit ya da karmaşık olmasına bakmaksızın daha fazla belirsizlik yaşadığı belirtilmektedir (Duncan, 1972).

Karar verici ya da karar vericilerin, çevrenin özelliklerine yönelik olarak yüksek seviyede belirsizliğe kapılmaları durumunda strateji belirleme süreçleri çok daha zor olabilecektir. Çevrede yaşanan değişimin bilinmemesi durumunda fırsatların ya da tehditlerin tanımlanabilmesi çok zor olacaktır. Stratejik kararların temelini, çevresel belirsizlik seviyesi etkileyebilmektedir (Süder, 1991).

Çevresel belirsizlik, karar verici ya da karar vericilerin, karar verme veya seçim yapma becerilerine sınırlamalar getirmektedir. İçerisinde bulunulan çevre dahilindeki kesinlik eksikliği, karar verici ya da karar vericilerin, karar verme ya da seçim yapmayı ertelemesine sebep olabilmektedir. Karar verici ya da karar vericilerin, vermiş ya da verecek oldukları kararlarına güvenememesi ya da zamanında karar verememesi, organizasyonların adaptasyon süreçlerini etkileyebilecektir (Potter, 2004).

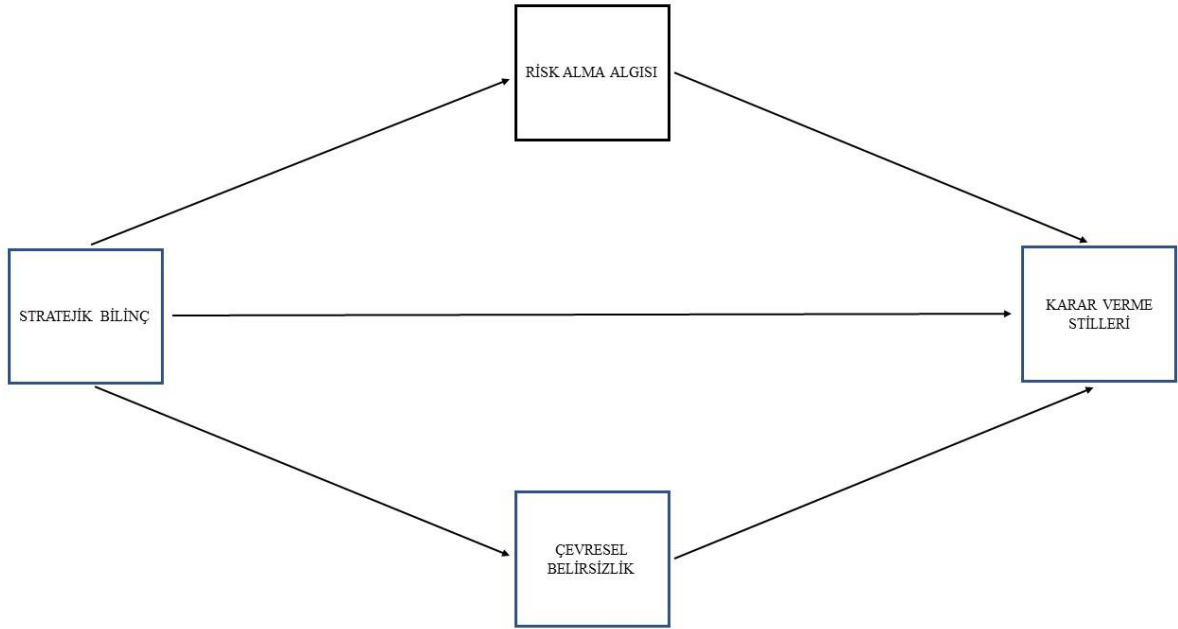


ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, ülkemizde bir teknopark ya da teknokentte veya TTO/TTM’de kurulan ve faaliyetlerini sürdüren start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenecek olup, yine bu start-up girişimcilerinin risk alma algısı ve çevresel belirsizliğin bu ilişki üzerindeki rolü araştırılmak istenmektedir. Bu kapsamda 19 farklı start-up girişimcisiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli Şekil 7.’de gösterildiği gibidir.

Şekil 7: Araştırma Modeli



6.1. Araştırma Sorusu

Gerçekleştirilen bu çalışmada araştırma sorusu şu şekildedir; start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisinde risk alma algılarının ve çevresel belirsizlik algılarının rolü nedir?

Araştırma dahilinde, temel soruya yanıt bulmamızı sağlayacak olan alt sorular ise şunlardır:

1. Start-Up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeyleri nasıldır?
2. Start-Up girişimcilerinin karar verme stilleri nelerdir?
3. Start-Up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeyleri karar verme stillerini nasıl etkilemektedir?

4. Start-Up girişimcileri riski nasıl algılamaktadır?
5. Start-Up girişimcilerinin algıladıkları risk dahilinde risk alma eğilimleri hangi düzeylerde?
6. Start-Up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerine göre risk alma algısı karar verme stillerini etkilemekte midir?
7. Start-Up girişimcilerinin çevresel belirsizlik algıları hangi düzeydedir?
8. Start-Up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerine göre çevresel belirsizlik algıları karar verme stillerini etkilemekte midir?

6.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; bir teknopark/teknokentte ya da bir TTO/TTM'de kurulan ve faaliyetlerini sürdüren, teknoloji ve bilişim tabanlı start-up (TBS) girişimcilerinin karar verme stilleri ve stratejik bilinç düzeyleri ile riskli ve belirsiz durumlarda girişimcilerin hangi karar verme stil ya da stillerini sergilediklerini ortaya çıkarmaktır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, araştırma sorusuna cevap aramaya yönelik olarak, start-up girişimcilerinin karar verme stillerini, stratejik bilinç düzeylerini, risk algılarını, algılanan riski alma eğilimlerini ve çevresel belirsizlik algılarını tespit etmek, bunları açıklamak adına nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar, araştırmaların sınıflandırılmasında veri türüne göre sayısal-nicel olmayan çalışmalardır. Bilim felsefesi perspektifinden yorumsamacı bir özelliğe sahiptir. Bu perspektif dahilinde sübjektifliğe yani öznelliğe önem veren bir araştırma çeşitlidir (Sığı, 2018).

Nitel araştırma yöntemini kullanan araştırmacılar, bireylerle ya da göreceli olarak belirli durumlarla çalışmaktadırlar. Bu sayede eylemlerin, anlamların ve olayların, içerisinde bulunulan, benzeri olmayan şartlar dahilinde nasıl şekillendiğini, şekillendirildiğini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadırlar (Maxwell, 2012). Bu araştırmacılar, bağlamların ve olayların dilini kullanır, olayları kendi bağlamı içerisinde inceler ve ortaya çıkan ya da oluşan durumlara hâkim olan ilişkileri, sonuçları kendi ortamında yorumlamaya ve anlamlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (Neumann ve Robson, 2014).

Nitel araştırmaların, farklı disiplinlere dayanan ve güçlü kuramsal temelleri vardır. Bireylerin davranışları ancak bütüncül ve esnek bir yaklaşım dahilinde araştırılabilir ve bu araştırma yaklaşımında, araştırma dahilinde yer alan bireylerin deneyim ve görüşleri de oldukça önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmaların da tıpkı nicel araştırmalar gibi bir neden-sonuç ilişkisini test etmek

için kullanılabileceği literatürde sıklıkla rastlanan bir durumdur (Maxwell, 2012). Merriam (2002), nitel araştırmaların ilgi odağı, araştırmanın sonuçları değil, o sonuçları doğuran, ortaya çıkaran süreçlerdir.

Özellikle sosyal bilimlerde çok fazla tercih edilen bu araştırma yöntemi görüşme/mülakat, gözlem, doküman analizi, deney, örnek olay ve arşiv analizi gibi pek çok yöntemi kapsamaktadır (Bryman ve Bell, 2015). Araştırma dahilinde, belirtilen yöntemlerden hangilerinin tercih edileceği araştırma sorusuna göre değişmektedir. Araştırmacının süreç içerisinde kontrolünün az olduğu, güncel bir konu hakkında neden veya nasıl sorularına cevaplar arandığında, mülakat yönteminin tercih edilmesi daha doğru olacaktır (Yin, 2009).

Görüşme ya da mülakat, sözlü iletişim aracılığıyla bireyleri ve bu bireylerle ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama yöntemidir. Görüşme ya da mülakatta temel amaç, araştırma sorusu kapsamında veri toplamaktır. Bu teknikte, görüşmecinin ya da araştırmacının sahip olduğu kontrol düzeyine göre 3 çeşit yöntem bulunmaktadır. Bunlar:

1. Yapılandırılmamış, yani, biçimsel ya da yönlendirici olmayan mülakat,
2. Yarı yapılandırılmış mülakat,
3. Yapılandırılmış, yani, biçimsel ve yönlendirici mülakat olarak belirtilmektedir.

Belirtilen mülakat yöntemleri de çevreye ya da bağlama göre 2 farklı şekilde yapılmaktadır. Bunlar:

1. Yüz yüze mülakat,
2. Elektronik ya da çevrimiçi (online) mülakat olarak belirtilmektedir.

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda araştırmacılar daha önceden hazırlanmış olan soruları kullanırken, katılımcıların yorum, cevap ya da görüşlerine göre ek sorular da sorabilmektedirler. Araştırmacı önceden belirlenmiş olan soruları, araştırdığı konu ya da konuları kapsayacak biçimde sorar, ancak gerekli gördüğü durumlarda soruları çeşitlendirebilir ve katılımcılardan yeni bilgiler elde edebilirler. Bu tarz mülakatlar dahilinde soruları belirli bir sırayla sorma gerekliliği bulunmamaktadır. Bu tarz mülakatlar, araştırmacı ile katılımcının yalnızca bir kere bir araya gelebileceği durumlar söz konusu ise en doğru yaklaşımlardır (Sığrı, 2018). Bu tarz mülakatların güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Özellikle katılımcıların her zaman özgün bir bakış açısı sağlayamaması söz konusu olabileceği durumu zayıf nokta olarak belirtilirken, araştırmanın kısıtlı zaman dahilinde, etkileşim odaklı ve en iyi cevapları alabilmesine olanak sağlaması da güçlü yanı olarak gösterilmektedir (Savin-Baden ve Major, 2023).

Belirtilen hususlardan yola çıkarak, bu çalışmada, araştırma sorusu kapsamında en doğru ve geçerli cevapları alabilmek adına nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında sorular, 1'i araştırmacı olmak üzere 5 farklı akademisyen ve

2 farklı sektör uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve oluşturulmuştur. Araştırmacı, katılımcıların sorulara vermiş olduğu yanıtlar dahilinde soruları çeşitlendirmiş ve belirli durumlarda sondaj tekniği uygulanmıştır. Görüşme çözümlemelerinin tamamı çalışmanın ek bölümünde yer almaktadır.

6.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni ve örneklem seçimine dair detaylı bilgiler aşağıda yer alan başlıklar altında açıklanmaktadır.

6.4.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de bir teknoloji transfer ofisi/merkezi ya da bir teknopark/teknokentte kurulan ve faaliyetlerini yürüten start-up girişimcileri oluşturmaktadır. Ülkemizde her ne kadar bu iki farklı yer arasında farklılıklar olduğu bilinmese de gerek yasal statüleri gerekse işleyişleri bakımından bu yerlerin belirleyici farkları bulunmaktadır.

Teknoloji transfer ofisleri ya da teknoloji transfer merkezleri, inovasyon sistemleri odaklı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle üniversitelerde ortaya çıkan, üretilen nitelikli bilgilerin ve araştırma sonuçlarının, maddi çıktılar odağında bir değer yaratarak, ülke ekonomisine katkı sağlaması amacıyla kurulmuştur. Belirtilen bağlamda, üniversite ve sanayi arasında bir arayüz ifadesi gören yapılar olarak tanımlanmaktadır (Güler ve Kırbaşlar, 2020). Ülkemizde, üniversitelere bağlı olarak 208 adet TTO ya da TTM bulunmaktadır. Bu yapıların başvuru kriterleri TUBİTAK tarafından belirlenmekte olup, faaliyetleri sadece start-up odaklı olmamaktadır. Bu bağlamda bir TTO ya da TTM bünyesinde kurulan her firmayı start-up olarak tanımlamak mümkün değildir.

Teknoparklar ya da teknokentler, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri” olarak tanımlanmış ve yasal olarak ifade edilmiş olan, bir araştırma kurumu ya da üniversite öncülüğünde, bilgi üreterek kar elde etme amacı güden ve bunları ticarileştirebilme imkânı sağlama amacıyla kurulmuş olan yerlerdir. Özellikle, faaliyet alanları ve gerçekleştirilen işlemler bağlamında belirli yasalar ve statüler dahilinde faaliyet gösterilen yerlerdir. Özellikle hızlı ölçeklenerek büyüme hedefinde olan girişimler, yani start-up’lar için oldukça fazla imkân sağlayan, avantajlı yerlerdir. Ülkemizde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre Temmuz 2023 itibariyle 100 adet Teknopark/Teknokent bulunmaktadır (<https://teknopark.sanayi.gov.tr/Home/TgbListesi>).

Ülkemizde start-up’ların sayısı gerek hukuki yapı gerek farklı yerlerde de kurulabilmeleri gerekse faaliyet türleri bakımından tam olarak sayısı bilinmemektedir. 2018 Avrupa İnovasyon Skor Tablosu’na göre, o dönem 81 adet teknoparkta 5334 start-up bulunmaktadır (<https://research-and->

innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en).

Ülkemizde bulunan start-up'ların sayılarına yönelik son raporun 5 yıl önce olması, bu raporda sadece teknopark bünyesinde faaliyet gösteren start-up'ların dahil edilmesi, özellikle 2019 yılında yaşanan pandemi ve sonrasındaki süreçlerle birlikte start-up ekosisteminin çok hızlı büyümesinden dolayı bu rakamın çok daha üstünde start-up olduğu varsayılmaktadır.

6.4.2. Araştırmanın Örneklemi

Nicel araştırmalar, genellikle büyük örneklemelere ihtiyaç duymaktadır. Bunun en temel nedeni ise, istatistiki bakımdan anlamlı genellemeler yapılabilmesi olarak belirtilmektedir. Nitel araştırmalar ise daha küçük örneklem dahilinde gerçekleştirilebilmektedir. Bu durumun temel sebebi ise, nitel araştırmaların tasarımında örneklem belirlemenin ana amacının, nicel araştırma perspektifindeki belirli bir popülasyonu temsil etmesi değil, incelenen olgunun karmaşıklığını, değişimini, derinliğini ve o olgunun bağlamını anlamaya çalışması olarak ifade edilmektedir. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde temel kriter verinin doygunluğu olarak belirtilmektedir (Gentles vd., 2015). Buradaki amaç, veri seti tamamlanana kadar ve verilen cevaplar tekrarlamaya başlayana kadar yeni katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi ve bu sayede verinin doygunluğa ulaşmasıdır. Buna bağlı olarak da verinin yeterliliği, kapsamı ve uygunluğu artırılmış ve sağlanmış olur (Morse vd., 2002).

Nitel araştırmalarda, özellikle tasarım sürecinde örneklem seçimi oldukça kritik bir aşamadır. Araştırmanın konusu dahilinde, rastgele örneklem yerine amaçlı örneklem tercih edilmektedir (Maxwell, 2012). Nitel araştırmalarda amaçlı örneklem seçimi, konu ile alakalı derinlemesine bilgiye ulaşılabilmesini sağlamak ve bundan dolayı da oldukça fazla tercih edilmektedir (Patton, 2014).

Literatürde, nitel araştırmalarda yeterli örneklem büyüklüğü kapsamında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılara göre 6 görüşme ile doygunluğa ulaşıldığı ifade edilmektedir (Breier vd., 2021). Namey ve diğerleri (2016)' ne göre, 8-12 görüşme ideal iken, Guest ve diğerleri (2006)'ne göre ise 7-12 arasında görüşme ideal olmakta ve doygunluğa ulaşmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, Türkiye'de bir teknopark/teknokent ya da TTO/TTM'de faaliyet gösteren 19 farklı start-up girişimcisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme tercih edilmiştir. Bu iki farklı tekniğin tercih edilme sebeplerinin başında, araştırılan konuyu en iyi temsil edecek şekilde katılımcıların belirlenmesi hususu yer almaktadır. Bunun dışında, özellikle hızlı büyüme hedefleri dahilinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere yönelik bilgi vermek istemeyen girişimcilerin çokça olmasından dolayı, görüşme gerçekleştirilen girişimcilerin yönlendirmeleri dahilinde araştırmaya dahil olan katılımcıların bulunması da gösterilebilmektedir.

6.5. Araştırma Sorularının Belirlenmesi

Araştırma dahilinde mülakat soruları belirlenirken, öncelikle temel araştırma sorusu ve sonrasında alt araştırma soruları ile birlikte kavramsal çerçeve göz önünde bulundurulmuştur. Yarı yapılandırılmış mülakatlar, açık uçlu soruların yanında gerektiği durumlarda sondaj soru imkanının da olmasından dolayı oldukça faydalı bir teknik olarak gösterilmektedir (Creswell, 2020; Savin-Baden ve Major, 2023). Mülakat dahilinde, sorulara alınacak yanıtlar, araştırmacı için veri niteliği taşımaktadır (Merriam, 2014). Belirtilen kapsam dahilinde, bu çalışmada araştırma soruları; 1'i araştırmacı olmak üzere, kavramsal çevre dahilinde çalışmalar gerçekleştiren 4 araştırmacı ile birlikte toplamda 5 araştırmacı ve 2 sektör uzmanının görüşleri dahilinde belirlenmiştir.

6.6. Katılımcı Seçimi ve Prosedürler

Çalışma kapsamında öncelikle katılımcıların belirlenmesinde farklı kriterlere dikkat edilmiştir. Bu kriterler aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Araştırmaya katılacak olan start-up girişimcisinin bir teknopark/teknokent ya da TTO/TTM bünyesinde start-up'ını kurmuş ve faaliyetlerine devam ediyor olması,
2. Resmi ünvanlarının ve faaliyet yerinin yanı sıra, kabul gören, gerçekten start-up felsefesiyle hareket eden bir girişimi bulunuyor olması,
3. Özellikle girişimcilik ekosisteminde popüler kültürün etkisi dahilinde çok fazla firma kuruyor olması ve bu süreçte araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlayabilme, akademik ve bilimsel etik kurallarına uygun hareket edebiliyor olması adına referans veya network dahilinde katılımcının belirlenmesi olarak araştırmacı tarafından ifade edilmektedir.

Yukarıdaki kriterler dahilinde belirtildiği üzere potansiyel katılımcılar tespit edilmiş ve veri toplama süreci için aşağıda belirtilen prosedür izlenmiştir:

1. Potansiyel katılımcılarla, informal olarak, network/referans üzerinden ya da doğrudan iletişime geçilmiş, mülakatın teknik hususları hakkında bilgiler verilmiştir.
2. Araştırma dahilinde 34 potansiyel katılımcı ile iletişim kurulmuştur. İletişime geçilen potansiyel katılımcılardan 2 birey program yoğunluğu nedeniyle ret cevabı vermiş, 4 birey ilk aşamada olumlu dönüş yapıp sonrasında program değişikliği bilgisi aktararak görüşmeleri ertelemiş, 3 birey Eylül 2023 için görüşme uygunluğu olduğunu bildirmiş ve 7 birey ise Ağustos 2023 itibarıyla randevu planlaması gerçekleştirilmemiştir.

3. Katılımcı olmayı kabul eden girişimcilerle belirli bir takvim belirlenmiş ve belirlenen takvim dahilinde görüşmeler planlanmıştır. Bu takvim belirlenirken katılımcıların uygunluğu öncelik olarak alınmıştır.
4. 19 mülakatın tamamı Haziran-Ağustos 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.
5. Her mülakat için ortalama olarak 90 dakika kadar bir süre planlanmıştır. Bu belirlenen süre soruların cevaplanması için yeterli olarak görülmüştür.
6. Mülakatların tamamı MsTeams uygulaması üzerinden çevrimiçi (online) olarak gerçekleştirilmiştir. Bunun başlıca nedenleri arasında hem çevrimiçi görüşme dahilinde ses ve görüntü kaydı alınabilmesi ve mülakat sonrası deşifre işlemleri için kolaylıklar sağlayabiliyor olması hem de özellikle farklı şehirlerde bulunan katılımcıların müsaitlik ve zaman kısıtlarının bulunmasıdır. Çevrimiçi (online) mülakatların gerçekleştirilmesi süreci özellikle zaman yönetimi bağlamında da hem katılımcılara hem de araştırmacıya büyük avantaj sağlamıştır. Bu yöntem ile hafta içi ya da hafta sonu, ilki saat 09:00'da başlamak üzere, saat 23:00'te dahi görüşmeler başlayabilmektedir.
7. Her mülakat ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Hiçbir mülakatta katılımcı ve araştırmacı dışında bir müdahil olmamıştır.
8. Mülakatların girişinde araştırmacı tarafından 2 farklı ses kaydı ve 1 görüntü kaydı alındığına yönelik katılımcılara bilgi verilmiş ve onayları alınmıştır. Katılımcıların tamamı bu süreci onaylamıştır. Sadece 1 katılımcı teknik problem gerekçesi ile görüntülü katılım sağlayamamıştır.
9. Araştırmacı tarafından bütün katılımcılara kişisel ya da firma isimlerinin hiçbir yerde belirtilmeyeceği, araştırma dahilinde alınan kayıtların 3.kişilerle paylaşılmayacağına dair bilgilendirme yapılmış ve taahhüt verilmiştir.
10. Mülakatların tamamı için aynı soru seti kullanılmıştır fakat mülakat gidişatı ve konu içeriklerine göre sondaj sorular da sorulmuştur.
11. Mülakat süreçlerinin tamamında araştırmacı notlar almış ve bunları yazılı hale getirmiştir.
12. Son işlem olarak mülakat kayıtları deşifre edilerek yazılı hale getirilmiş ve MS Office Word dokümanı olarak kaydedilmiştir. Katılımcılara bu hususta bilgi verilmiş ve onayları alınmıştır.

6.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğrulanabilirliğidir. Ölçme aracının ya da tekniğinin amaçladığı olguyu ya da konuyu doğru ölçmesidir. Her şeyin başında amaçlar ile araçlar

arasındaki uygunluk ile ilgilidir (Sıgı, 2018). Nitel araştırmaların geçerliliği kapsamında, çalışmada, araştırılan bulguların olduğu gibi gösterilmesi ve gerçekten ölçülmesi gereken konunun ölçülmesi gerekliliktir (Brink, 1993). Çalışmanın nceki bölümlerinde de ifade edildiği üzere, araştırmanın amacına uygun olarak hem ilgili araştırmacılar hem de sektör uzmanları tarafından sorular belirlenmiştir. Bu yöntem ile mülakat sorularına verilebilecek yanıtların, araştırılan konu ile ilgili doğru ve geçerli bir veri elde edebilecek nitelikte olması hedeflenmiştir. Mülakatlarda alınan yanıtların, araştırılan konu dahilinde olması, farklı konu ya da verilere rastlanmaması ve alınan yanıtlar dahilinde ilgili bütün kodlar ile uyumlu olması araştırmanın geçerliliği kapsamında önemli göstergelerdendir.

Geçerlilik, güvenilirliği de belirli düzeylerde etkilemektedir (LeCompte ve Goetz, 1982). Brink (1993)'e göre güvenilirlik, bilgi alınan bireylerin ya da doğrudan katılımcıların, yapmış oldukları açıklamaların, tutarlı, istikrarlı ve tekrar edilebilirliği ile ilgili olduğu kadar, araştırmacının da bu bilgileri doğru ve net bir biçimde toplaması ve kaydetme becerileri ile doğrudan ilgilidir. Güvenilirlik, herhangi bir araştırma tekniğinin, tekrarlanan süreçleri dahilinde, tutarlı olarak benzer ya da aynı sonuçları verme yeteneğini ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırma sürecinde, bütün mülakatlarda, katılımcılara bir start-up girişimcisi olarak soruları yanıtlamaları gerekliliği belirtilmiştir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması ve artırılması amacı ile araştırma konusu dahilinde bilgi sahibi olan farklı kişilerle bir araya gelinmiş olup, görüşme kayıtlarının özümlenmesi, verilerin analiz ve yorumlanma süreçlerinde görüşleri alınmıştır. Arataman ve diğerleri (2018)'e göre, araştırma sonucunda ortaya çıkan bulguların, araştırmacının inanç ve önyargılarından değil, katılımcıların deneyim ve düşüncelerinden kaynaklı olarak onaylanabilirliğin tanımlanabileceği belirtilmektedir.

Belirtilen bağlamda, bu başlık ve önceki başlıklarda belirtilen hususların, çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliğini işaret ettiği ve uygulanan teknik ve perspektifin yeterli olacağı düşünülmektedir.

6.8. zmlleme ve Analiz Süreci

Mayring (2004)'e göre, mülakatlar sonrasında elde edilen verilerin değerlendirme sürecinden önce kayıt altına alınması ve doğru bir şekilde tasnif ve düzenleme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Flick (2013), nitel veri analiz sürecini, çalışma yapılan verilerle alakalı olarak anlamlar üretmek ve veri seti dahilinde nelerin temsil edildiğine yönelik açıklamalar yapmak amacıyla gerçekleştirilen bir sınıflandırma ve yorumlama olarak ifade etmektedir.

Bu çalışmada, gerçekleştirilen mülakatlara ilişkin ses kayıtları Ms Office 365 Professional paketi dahilinde Word programı dikte uygulaması ile çözümlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın tercih edilmesinin sebebi olarak, ses dosyasını doğrudan 1-2 dakika içerisinde yazılı metne dönüştürmesi, bunu yaparken minimum hata dahilinde gerçekleştirmesi ve zaman dalgalarını çok doğru ve detaylı olarak aktarıyor olmasıdır. Ayrıca Ms Office 365 Professional paketi dahilinde online olarak dosyaların saklanması adına yüksek alan sağlıyor olması da belirtilebilmektedir. Belirtilen uygulama dahilinde gerçekleştirilen transkripsiyon sonrasında araştırmacı bütün metinleri tekrar incelemiş ve ilgili ses kayıtlarının tamamını tekrar dinleyerek var olan hataları (imla, noktalama) düzeltmiş ve dosyaları sınıflandırmıştır.

Araştırma dahilinde öncelikle NVIVO 14 paket programı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise görsel araçların daha farklı oluşturulabilme imkânı sağlaması bakımından MAXQDA 2022 paket programı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Her iki analiz programı ile elde edilen sonuçlar birbirleriyle tamamen tutarlı olarak tespit edilmiş olup, MAXQDA 2022 paket program çıktıları bu çalışmada kullanılmıştır.

6.9. Kategori ve Kodların Belirlenmesi

İçerik analizi, kodlama tekniği ile verilerin altında yatan kavramlar ile kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda “tümevarımcı” bir anlayış hakimdir. Kodlama, elde edilen verilerin, içerik analizine tabi tutularak, yani anlamlı olan bu bölümlerin tanımlanması, isimlendirilmesi sürecidir. Burada temel analiz birimi olan kavramlardan yararlanılmaktadır (Sıgır, 2018). Kodlama, araştırma dahilindeki konu hakkında elde edilen verilerin, sistematik olarak düzenleme, kategorilere ayırma, sistemin ya da sınıflandırmanın parçası haline getirmektir (Saldana, 2021).

Bu çalışmada, toplamda, 19 belge üzerinde, 35 etkin kod kullanılmış ve 945 adet kodlama yapılmıştır. Bulgular bölümünde bu analizlerden elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Şekil 8.’de araştırma dahilinde yer alan değişkenlere ilişkin gerçekleştirilen kodlamaların yoğunluğu ve sayıları yer almaktadır. Araştırmanın kod matrisi Şekil 8.’de gösterildiği gibidir.

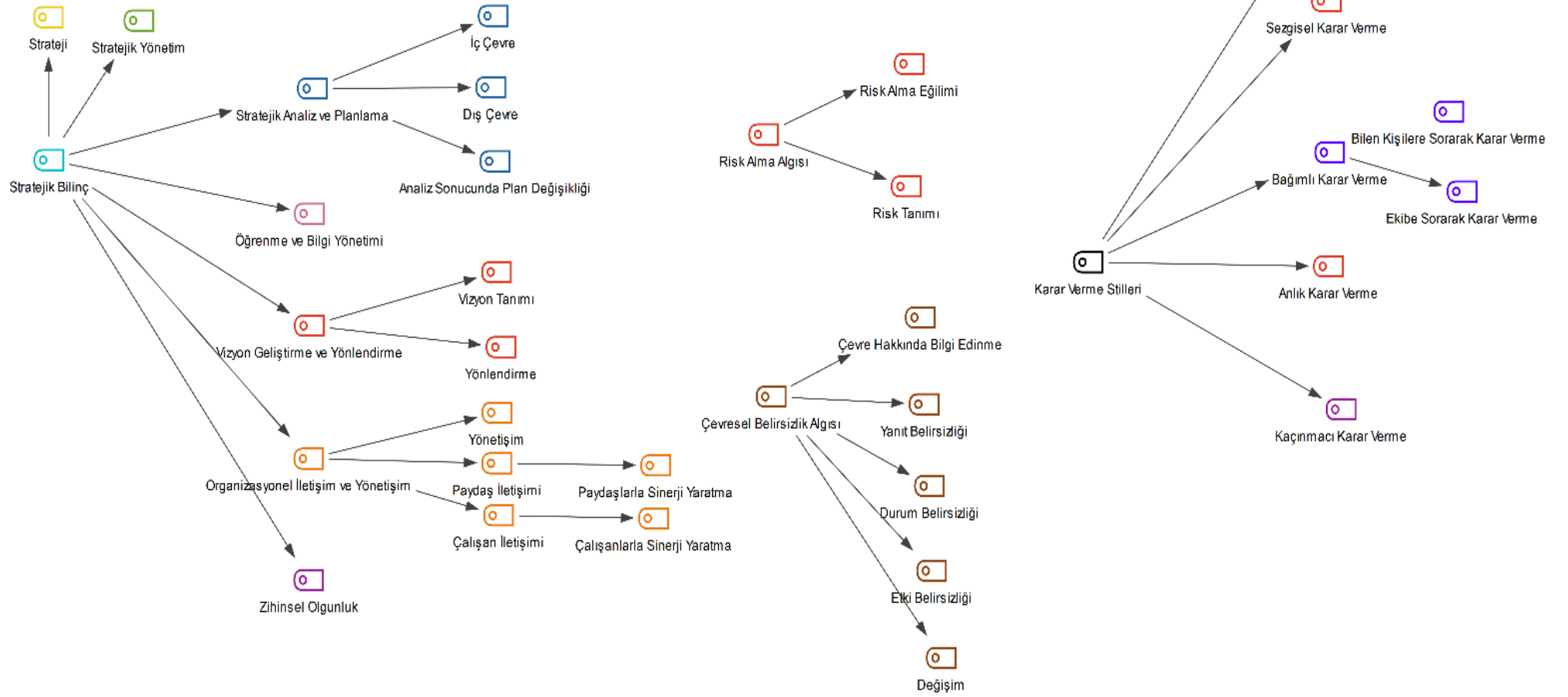
Şekil 8: Kod Matrisi

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	TOPLA...
> Karar Verme Stilleri	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	116
> Risk Alma Algısı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	70
> Stratejik Bilinç	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	601
> Çevresel Belirsizlik Algısı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	158
Σ TOPLAM	55	43	35	48	42	43	67	59	33	54	38	40	54	39	61	57	68	64	45	945

Araştırmanın kod haritası Şekil 9.'de gösterildiği gibidir. İlgili şekilde değişkenlere ve alt boyutlara ilişkin gerçekleştirilen kodlar ve ilişkilendirmesi gösterilmektedir.



Şekil 9: Kod Haritası



YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılardan öncelikle kendilerini tanıtmaları istenmiştir. Bu aşamada vermiş oldukları yanıtlara ilişkin demografik bulgular Tablo 9.'da gösterildiği gibidir.

Tablo 9: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Çocuk Sayısı	Eğitim	Şehir
Katılımcı 1 (K1)	Erkek	23	Bekar	0	Lisans	Trabzon
Katılımcı 2 (K2)	Erkek	20	Bekar	0	Lisans	İstanbul
Katılımcı 3 (K3)	Erkek	48	Evli	2	Lisans	Bolu
Katılımcı 4 (K4)	Erkek	27	Bekar	0	Lisans	İstanbul
Katılımcı 5 (K5)	Erkek	29	Evli	1	Lisansüstü	Muğla
Katılımcı 6 (K6)	Kadın	30	Bekar	0	Lisansüstü	İstanbul
Katılımcı 7 (K7)	Erkek	33	Bekar	0	Lisansüstü	İstanbul
Katılımcı 8 (K8)	Erkek	31	Evli	0	Lisansüstü	Ankara
Katılımcı 9 (K9)	Erkek	33	Bekar	0	Lisansüstü	Trabzon
Katılımcı 10 (K10)	Erkek	32	Bekar	0	Lisans	İstanbul
Katılımcı 11 (K11)	Erkek	48	Bekar	1	Lisans	İstanbul
Katılımcı 12 (K12)	Kadın	23	Bekar	0	Lisans	İzmir
Katılımcı 13 (K13)	Erkek	30	Bekar	0	Lisansüstü	İstanbul
Katılımcı 14 (K14)	Erkek	20	Bekar	0	Lisans	Konya
Katılımcı 15 (K15)	Kadın	22	Bekar	0	Lisans	İstanbul
Katılımcı 16 (K16)	Erkek	22	Bekar	0	Lisans	İstanbul
Katılımcı 17 (K17)	Erkek	26	Bekar	0	Lisansüstü	Bolu
Katılımcı 18 (K18)	Erkek	39	Evli	3	Lisans	Bolu
Katılımcı 19 (K19)	Erkek	41	Evli	3	Lisans	Ankara

Tablo 9. incelendiğinde, araştırmada yer alan 19 katılımcının 3'ünün kadın, 16'sının erkek olduğu, yaş aralığının 20-48 aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 5'i evli olup, 5'inin çocuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 7'si lisansüstü eğitim seviyesinde iken 12'sinin eğitim seviyesi lisans düzeyidir. Katılımcılar İstanbul (n=9), Bolu (n=3), Ankara (n=2), İzmir (n=1), Konya (n=1), Muğla (n=1) ve Trabzon (n=2) illerinde ikamet etmekte ve faaliyetlerini yürütmektedir.

7.2. Start-Up'lara İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılardan, mevcut işlerini yani start-up'larını tanıtmaları istenmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 10.'da gösterildiği gibidir.

Tablo 10: Start-Up'lara İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Faaliyet Alanları			Kuruluş Yeri
Katılımcı 1 (K1)	Lojistik	Ar-Ge	Yazılım	Teknokent
Katılımcı 2 (K2)	Donanım	Dijital Pazarlama	E-Ticaret	TTO
Katılımcı 3 (K3)	Ar-Ge	İnovasyon	Donanım	Teknokent
Katılımcı 4 (K4)	Havacılık	Donanım	Yazılım	TTO
Katılımcı 5 (K5)	Yazılım	Donanım	Lojistik	Teknopark
Katılımcı 6 (K6)	Sağlık	Biomedikal	Bioteknoloji	TTM
Katılımcı 7 (K7)	Eğitim	Oyun	Yazılım	Teknopark
Katılımcı 8 (K8)	Psikoloji	Sağlık	Yazılım	Teknokent
Katılımcı 9 (K9)	Danışmanlık	Mühendislik	Biomedikal	Teknokent
Katılımcı 10 (K10)	Donanım	Ar-Ge	Yazılım	Teknokent
Katılımcı 11 (K11)	Endüstriyel Tasarım	Enerji	Ar-Ge	TTO
Katılımcı 12 (K12)	Sağlık	Yazılım	Biomedikal	TTO
Katılımcı 13 (K13)	Danışmanlık	Yazılım		Teknokent
Katılımcı 14 (K14)	Sosyal Girişim	Üretim	Yazılım	Teknopark
Katılımcı 15 (K15)	Dijital medya	Yazılım	Sağlık	TTO
Katılımcı 16 (K16)	Ar-Ge	Donanım	Yazılım	TTO
Katılımcı 17 (K17)	Ar-Ge	Donanım	Yazılım	Teknokent
Katılımcı 18 (K18)	Telekomünikasyon	Yazılım	Lojistik	Teknokent
Katılımcı 19 (K19)	Ar-Ge	Yazılım	Dijital Medya	Teknokent

Tablo 10. incelendiğinde, start-up'ların 12'sinin bir teknopark ya da teknokente, 7'sinin ise bir TTO ya da TTM'de kurulduğu ve faaliyetlerini yürüttüğü görülmektedir. Faaliyet gösterdikleri sektör ve alanlara göre detaylı inceleme yapıldığında; Ar-Ge (n=7), biomedikal (n=3), bioteknoloji(n=1),

danışmanlık (n=2), dijital medya (n=2), dijital pazarlama (n=1), donanım (n=7), eğitim (n=1), endüstriyel tasarım (n=1), enerji (n=1), e-ticaret (n=1), havacılık (n=1), inovasyon (n=1), lojistik (n=3), mühendislik (n=1), oyun (n=1), psikoloji (n=1), sağlık (n=4), sosyal girişim (n=1), telekomünikasyon (n=1), üretim (n=1), yazılım (n=14) alanlarında faaliyet yürüttükleri görülmektedir.

Katılımcıların faaliyet alanlarına ilişkin gerçekleştirdikleri tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

K1; *“insansız deniz aracı üretimi ve yazılım”*

K2; *“cep telefonları çekim aksesuarları üretim-satış, e-ticaret”*

K3; *“tekstil sektöründe geri dönüştürülebilir boya üretimi”*

K4; *“havacılık sektöründe radar takip cihazı üretimi ve yazılım”*

K5; *“ses ve görüntüye bağlı kişi analizi ve insansız hava aracı yazılımları ve donanımları”*

K6; *“sağlık alanında hızlı tanı kitleri ve teknolojik ürünler, cihazlar”*

K7; *“eğitim uygulamaları, yazılımları ve mobil oyun”*

K8; *“dijital psikoloji uygulaması, kullanıcıların online olarak psikoloji hizmeti alması, dijital platform”*

K9; *“biomedikal alanda mühendislik hizmetleri, cihaz üretimi ve bunların yazılımları”*

K10; *“lojistik sektöründe, çevirici donanım üretimi ve mobil uygulama”*

K11; *“enerji, iklimlendirme, soğutma ve nano teknoloji alanında üretim”*

K12; *“sağlık alanında hızlı tanı kitleri ve teknolojik ürünler, cihazlar”*

K13; *“İK danışmanlığı, yazılım”*

K14; *“eğitim alanında yazılım, sosyal girişim ve geri dönüştürülebilir ürün üretimi”*

K15; *“kadınların cinsel sağlığı üzerine dijital uygulama ve dijital medya süreçleri”*

K16; *“akıllı aydınlatma, enerji kullanımı ve tasarrufu adına ürünler ve yazılım”*

K17; *“elektronik haberleşme, savunma sanayi”*

K18; *“telekomünikasyon alanında donanım, yedek parça üretimi”*

K19; *“işletmeler için çözüm odaklı sistemler, elektronik kart, yazılımlar”*

Katılımcıların mevcut işlerine, yani start-up'larına yönelik vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, hepsinin mutlaka yazılım veya donanım olmak üzere, TBS yani teknoloji ve bilişim start-up'ı olarak tanımlanabildiği tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında, start-up'ların faaliyetleri incelendiğinde, birbirine yakın alanlarda faaliyet gösteren start-up'lar bulunmasına rağmen, tamamen aynı faaliyetleri

hedefe ulaşmamız için neler yapmamız gerekiyor ve bunlar için neleri sağlamamız gerekiyor? Yani ulaşılmak istenen şeye varabilmek için en hızlı ve en verimli yoldan ilerlemeyi bulabilmek aslında. O yolu bulabilmek yani. Çünkü o oraya ulaşabileceğimiz çok fazla yol var ama hangisi bizim için en verimli?” (K2)

“Biraz daha bizim için ön planda olduğu için bende bir aynı zamanda borsa yatırımcısı, borsayla alakalı çok çalıştığım için strateji dediğim zaman yani, gidişatla alakalı, yani bir projenin gidişatıyla alakalı, krizleriyle alakalı bir yol haritası belirlemek olarak benim dünyamda canlanan bu oluyor. Evet strateji benim için en kritik noktalardan biri olur ya işte 4-5 tane bir plan oluşturmak, o planların üzerinde işte şu plana gidersek şu şekilde oluşur diye. Biraz daha tedbirli gitmek, biraz daha bir yol haritası belirlemek.” (K8)

“Metriklere de dayalı olması gerekiyor tabii ölçme, yani strateji benim için direkt, ilk akla gelen şey, oradan başlayayım, ölçekleme aslında. Ölçek dedikten sonra ölçme geliyor aklıma, yani ölçmediğiniz şeyi ölçekleyemezsiniz. Ölçmenin yanında bir de öngörünün güçlü olması gerekiyor. Ölçekleme aklıma geliyor ve ölçeklemenin içerisinde finansal satışlar, ürün geliştirme, takımın büyümesi, tedarik zincirinin nasıl güçlenmesi, bunlar geliyor ve direkt aklıma direkt. 1 yıl, 3 yıl, 5 yıl ve 10 yıl geliyor. Bunlar çok önemli şeyler, aralıklar. Start-up demek hızlı ölçeklenen firma demek. Güzel bir iş alanı bulup da hızla, parayı yakıp, burayı domine edip, hızla büyüyen bir şirket demektir. Onu bırakmamak gerekiyor elden.” (K10)

“Yöntem de diyebiliriz. Yani bir hedefimiz var, bu hedefi biz gerçekleştirmek isteriz, yani o hedefe ulaşmak isteriz ve o hedefin gerçekleşmesini isteriz ve o hedefe ulaşp, bu hedefin gerçekleşmesini sağlayabilmek için de plan yaparız.” (K11)

“Başarıya ulaşabilmek için mubah kıldığım her yol.” (K16)

“Bir işletmenin temel itibariyle, yani hedef kitlesinden tutun da paydaşlarına kadar ya da içerideki iç dinamiklere kadar birçok şeyi bir yol haritasına dökme işi. Bu stratejiyi de bu noktadaki kullandığımız stratejiyi de aslında sürekli revize ederek ilerlemeye çalıştığınız bir yol haritası.” (K19)

“Farklı rakiplerimize nazaran nasıl bir yol izlemeniz gerekiyor, diyebilirim.” (K1)

Yukarıdaki açıklamalardan farklı olarak, strateji kavramını, **“izlenecek yollar”** olarak tanımlarken, **“hedefler”**den ziyade, **“hayaller”** ve **“hayat”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Hayallerim aklıma geliyor. Hayaller doğrultusunda çizilen yollardır bana göre. Tek bir taraftan çizilmiyor, hayallere gidebilecek birçok yolu, onun en doğrusu, en kolayı diyelim. Çünkü zorlu bir süreç. Bu şekilde atılan adımlar diyebilirim.” (K6)

“Hayatım. Hayatımı satranç gibi yapmaya başladım aslında. Yani hayatın tamamen strateji üzerine. Biriyle bir şey görüşmeden önce strateji belirliyorum. Bir işe başlamadan önce onu stratejisini belirliyorum. Nasıl bir yol çizmem gerekiyor. Nasıl bir adım atmam gerekiyor. Bunların hepsini belirledikten sonra adım atıyorum ve yani bu artık şey olmuş. Arkadaş ilişkilerinde bile strateji kullandığımı fark ettim.” (K15)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“plan”** veya **“planlama”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Stratejiyi plan diye anlıyorum. Zamana bağlı olarak yapılacak veya yapılmayacak, kabul edilecek, kabul edilmeyecek, faaliyetler veya aktiviteler, işler veya kişiler dahil olabilir. Strateji deyince aklıma ne geliyor? politika geliyor, biz neye inanıyoruz, neye inanmıyoruz aynı zamanda ve vizyon misyon da buna dahil oluyor.” (K5)

“Dönemsel olarak, kısa dönem, orta dönem ve uzun dönemli planlama.” (K13)

“Hedefin gerçekleşmesini sağlayabilmek için de plan yaparız. Bu planların bir tanesi geçerli olabilir, bir plan geçerli olmayabilir, birçok plan yapabilirsiniz. Yani bir tane planla yola çıkarsınız. O plan gerçekleşmez. Başka bir plan düşünürsünüz. Bu işte süreçlerinin tamamı aslında yani o hedefe ulaşabilmek, hedefin gerçekleşmesini sağlayarak, sağlanması için yaptığınız çalışmaların tamamı aslında bir o planların tamamını bir strateji diyebiliriz diye düşünüyorum. Hatta ürünün senaryosunun başladığı andan itibaren yani bir senaryo düşündüğünüz ve o senaryoyla ilgili işte planlar yapmaya başladığınız andan itibaren aslında stratejimiz de çalışmaya başlıyordur.” (K11)

“Tam anlamıyla planlama diyorum. Yani stratejinin start-up’ta olduğu nokta, planlama olması gerektiğini düşünüyorum. Tabii ki planlama ve hedefleme olarak değerlendirilebilir strateji ama planlama gerçekten hedeflemeden daha önemli olduğunu düşünüyorum açıkçası. Planlamayı, kurguyu doğru yaptığımızda tabii ki hedef koyup ilerlemek gerekir ama o hedefe ilerlerken yaşadığınız başka şeyleri de hesaba katmanız, ön görmeniz, değerlendirmeniz, planlamanızın doğruluğuyla alakalı olarak doğru orantılı ilerliyor.” (K18)

“Yani biz şirket olarak ne istiyoruz ve bunu biz ne kadar uygunsuz ve bununla alakalı plan.” (K17)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“risk planı”** veya **“kriz planı”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Türkiye ölçeğinde çok anlamsız bir kavram. Maalesef burada çok fazla kaygan bir zemin var ama global anlamda düşünürsek en az 3 yıllık büyüme projeksiyonlarını ve riskleri içeren bir zaman planı diyeyim, kendi adıma.” (K7)

“Tamamen riskleri ortadan kaldırmak için yapılan düzenleme bence. Özellikle elinizdeki mevcut projeler ya da yazmayı düşündüğünüz ya da gerçekleştirebilmesi düşündüğünüz uygulamalar konusunda ister istemez, bazen hayalperest düşünceler doğabiliyor.” (K9)

“Uygun adımlarla ilerlemek bizim için. Uygun adımlarla, emin adımlarla ilerlemek var. Olumsuz bir durum işte acil bir şey olduğunda en önceliğimizin işte ona odaklanmak olması gerekiyor. İşte öncelikli olarak bunu çözmemiz gerekiyor işte bundan sonra aslında farklı bir gündem ortaya çıktığında onda işte uygun adımlarla ilerlemek. İşte çeşitli olumsuz modeller ortaya çıkabilir, burada herhangi bir sıkıntı var mı, varsa işte en başında hangisi geliyor gibi konularda, stratejik konulara değiniyoruz ve bu anlamda bizi olumluya teşvik noktasında, kriz yönetimi konusunda oraya götürüyor.” (K14)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“pozisyon almak”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Strateji her alanda karşı tarafa göre bir pozisyon almak bence. Bu sadece imalat ya da hizmet sektörü değil, güncel bir konuşmada bile stratejik davranmak bence karşı tarafa göre bir pozisyon almaktır.” (K3)

“Aklıma belki bir savaş oyunundaymış hissi ve buna göre de bir konumlanma yaratma hissi yaratıyor. Açıkçası ben iş dünyasına tamamen bir savaş dünyası, yani birden çok firma var bunları ülkeler gibi değerlendirebilirim, strateji sizin aldığınız en iyi guard veya en iyi saldırı. Belki 500 sene önceye veya işte atıyorum ekstrem diyeyim insanlar ülkeleri gerçek kılıçla veya silahla yönetiyordu ama stratejiyi ben şu anda aslında mevcut şirketlere silah veya atıyorum bunun gibi şeyler olmadan belki interneti belki yazılımı belki insanların ticari zekasını öne koyarak bir savaş alanı oluşturması olarak görünüyor. Buradaki en iyi kazananı da sizin stratejiniz aslında yorumluyor. Sizin o konumunuz veya aldığınız kararlar yorumluyor. Yani 21. Yüzyılın savaşı diyebiliriz aslında veyahut bu savaşta aldığınız konum diyebiliriz.” (K4)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“yetenekler”** ve **“kendini tanıma”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Öncelikle kendi varlığını bilmek, kendi benliğini bilmek gibi bir şeydir. Yani biz şirket olarak ne istiyoruz ve bunu biz ne kadar uygunsuz, mantıklı olarak neler yapılabilir. Aslında mantık ve kendini tanıma.” (K17)

“Örnek vermek gerekirse, şu anda ki İHA'lar üzerine konuşayım. Bizim geliştirdiğimiz İHA'ların yerli sistem olması, mühendislik seviyesinin yüksek olması vesaire ve bunları satabileceğiniz alanlarda üretiliyor olmamız. Bu aslında tam bir strateji örneğidir benim için.” (K1)

Yukarıda belirtilen bulgular dışında, strateji kavramı, K1 tarafından; “Benim aklıma direk farklı ülkelerle olan bağlarımız aklıma geliyor.” şeklinde, “diplomasi” olarak ifade edilirken, K12 ise kavramı; “Öncelikle iyi bir ekip geliyor, iyi bir ekip kurmak. Açıkçası ben kendi stratejimi, hayat stratejimden bahsedebilirim direkt. Strateji deyince o geliyor gözüme. Benim için hayattaki strateji öğrenmeyi öğrenmek, öğrenmeyi öğrendim.” Şeklinde, “ekip” ve “öğrenme” temelli olarak ifade etmiştir.

Katılımcıların genel olarak kavram kapsamında vermiş oldukları yanıtlara ilişkin anahtar kelimeler Şekil 11.’de gösterildiği gibidir.

Şekil 11: “Strateji” Kelime Bulutu



Katılımcılara, “stratejik yönetimi nasıl tanımlarsınız? Stratejik yönetim deyince gözünüzde ne canlanıyor?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yanıtlar, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını “planların uygulanması” olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bir firmanın yaptığı işleri, daha önceden planlanan strateji dahilinde midir yoksa o belirlediğimiz yoldan sapıyor mu, sapmıyor mu, ona bakıyor diye anlıyorum.” (K5)

“Runday’inizi yani dışarıdan bir yatırımcı finansmanı ya da öngördüğümüz satış projeksiyonundan sapmalar olmaksızın gidebileceğimiz en uzun mesafeyi kat etmeye yönelik planlamalar diyebilirim. Yani elimizdeki mevcut finansal kaynaklarla en uzun süre batmadan ayakta kalabilmeye yönelik planlamalar veya strateji çalışmaları diyebilirim.” (K7)

“Bir sistemdeki yönetimi bir strateji üzerine kurgulamak gerektiğini, yani bu yani bu kurgulamanın insan içerisinde bir işlevsel olduğunu, işte bir noktada işlevsel olmak için, fiyat kazanç oranını ortaya çıkarmak adına bir plan dahilinde stratejik yönetimde götürülmesi gerektiğini anlıyorum açıkçası. Elbette yani bir yol haritası belirlemek önemlidir, bir sistem belirlemek önemlidir. Biraz daha burada ilhama da hazır hale gelmek gerektiğini düşünüyorum. O yüzden daha böyle işlevsel olması açısından stratejik planlamaların yapılması gerektiğini düşünüyorum.” (K8)

“Bir plan yaptınız, bir sürece başladınız. Bu sürece başladığımız an itibariyle o sürecin tamamının belirli kurallar dahilinde denetlenmesi, kontrol edilmesi ve başarıya ulaşmak için gerekli olan bütün adımların dikkatli bir şekilde atılması, bunların olabilmesi için bu sürecin dikkatlice yönetilmesi lazım. Yani tüm bunlar eğer bir strateji ise o planı uygulama süreci bir strateji ise, bir sürecin içerisindeyseniz, bir prosesin içindeyseniz, bir hedefe ulaşabilmek için belirli işte bunun için nedenin insanlarla konuşursunuz, imkanlar sağlamaya çalışırsınız, maddi kaynaklar sağlamaya çalışırsınız, hammaddeler elde etmeye çalışırsınız. Ürününüzü kabul ettirmeye çalışırsınız vesaire hani tasarımımdan satışına kadar olan ki bütün süreçte hep stratejiler belirliyorsunuz. Yani yol belirliyorsunuz. O yönü oyunun başarılı olmasını sağlayarak hedefe ulaşmaya çalışıyorsunuz. İşte o belirli yönlerin yani stratejilerin başarılı olabilmesi için bu sürecin düzgün yönetilmesi lazım. Bunu tek başınıza yapamazsınız.” (K11)

“Stratejik yönetim şirketlerin, dönemsel olarak kısa dönem, orta dönem ve uzun dönemli planlarında belli bir strateji oluşturduktan sonra bu stratejiyi daha da biraz böyle dalgalandırarak strateji doğrultusunda aksiyonlar alarak hareket etmesi diyebilirim.” (K13)

“Hislerden daha çok, öncesinde planlanmış olan ve farklı çıktılara ulaşabileceğimiz olan, yani farklı çıktılara giden süreçleri daha önceden planlayıp duruma göre onları uygulamak geliyor diyebilirim.” (K16)

“Planlama bizim için çok kıymetli öncelikle. Zaten yola çıktığınız, başladığımız nokta bir hedef ihtiva ediyor. Dolayısıyla hani her defasında hedef tanımlaması yapmanın yanlış olduğunu düşünüyorum. Hedefe bağlı olarak doğru planlamaları kurgulamak. Şimdi doğru planlamaları kurgularken, yönetsel faaliyet anlamında da planlamaları doğru kurgularken, burada planlamaları, nasıl söylesem, daha parçalar haline getirip, daha spesifik daha net hedefler için bir planlama yapabiliriz olduğunu düşünüyorum. Herhangi bir konuda bir iş planı yaptığımızda bu planlamaya proje olarak bakıyorum.” (K18)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“uygulanabilirlik”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Stratejilere sadık kalmak bence mantıklı ama her zaman bu mantık çok fazla doğru olmayabiliyor.” (K2)

“Çok fazla bu sefer stratejik plana sadık kaldığınız zaman bu sefer gelişmiyorsunuz, değişmiyorsunuz. Bazen hızlı manevra almanız gerekiyor ama bu stratejik planın tam tersi bir şey.” (K8)

“Stratejik yönetimin faydasına inanıyorum ama uygulama noktasına gelince, ne kadar stratejimiz doğrultusunda ilerleyen bildiğimiz kısmında, o tarafta çok emin değilim.” (K13)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“ekip yönetimi”**, **“kültür”** ve **“yönetişim”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Start-up’ımızın aslında birçok insandan oluşabilmesi, onlarla faaliyet göstermesi anlamında destek alabilmek için stratejik faaliyetler uyguluyoruz ama tek başına değil bu ekip ile yapılabilecek bir şey.” (K6)

“Stratejik yönetim benim için en hassas noktalardan biridir. Bir strateji belirlersiniz ve onunla alakalı yönetsel kararlar alırsınız. Ortak bir yönetim sistemi oluşturursunuz ve bu aynı zamanda kişilerin duygusal motivasyonlarını, bilişsel süreçlerini de yönetmektir. Çünkü bilimsel motivasyon kaybolduğu zaman bilişsel süreçlerdeki algılamalar artık şu değişmeye çarptırmaya ve doldurmaya başladığı zaman o proje veya artık o iş neyse, netice vermemeye başlıyor. O kültürle beraber işte bir şeyin kültürünü aldığınız zaman ilhamı da hazır hale geliyorsunuz. Her şeyi moda mod bir stratejiyle belirlediğiniz zaman bu sefer o ilham dediğiniz işte sizi biraz daha geliştiren, büyüten şeye ulaşamayabiliyorsunuz. O yüzden ben açıkçası her şeyin kararında olmasını düşünüyorum.” (K8)

“Önemini biliyorum, özellikle ekip büyüttükçe ve iş büyüdükçe hissediyorum. Orada delegasyon gerçekten çok önemli çünkü şeyde yani hem her işe başladığınız zaman güvenebileceğiniz 2-3 kişiyle yola çıkıyorsunuz sonuçta. Ama hani şeyde hemen olacak şeyler değil. Yani mikro management denen şeyi bırakmamak gerekiyor şeyde, en başta. Çünkü işte efendim mikro kelimesi küçüklük kenardan bunu sevmem veya mesela ben beyaz yakalı hayatımda mikro management yapan şeyler yöneticilere karşı çok yani şey yani kötü gözle bakardım yani. Ama bu noktada bu şey gerekli hale geliyor.” (K10)

“Bir ekibi, bir şeye aynı oranda inandırabilmek derim. Stratejik yönetim benim için herkese aynı oranda o hedefe inandırabilmektir.” (K12)

“Personel alımında bile bir strateji uygulamak durumundayız.” (K18)

“Yönetişimini sağlayabiliyorsanız, girişimle ilgili aidiyet duygusunu birazcık üst seviyeye çıkartabiliyorsanız aslında bu nokta.” (K19)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“sürdürülebilirlik”** ve **“ayakta kalma”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bizim de stratejik yönetim uygulamalarımız var. Çünkü sürdürülebilirliği sağlamak için bence en önemli şeylerden biri konulardan biri. Çünkü biz, yani önümüze çıkan her şeyle ilgilenirsek veya yapmaya çalışırsak bir şekilde o noktadan iniyoruz ve sürdürülebilirliğini kaybediyoruz firmanın. Bunun için stratejik yönetim bence yani en önemli şeylerden biri, konulardan biri.” (K5)

“Yani elimizdeki mevcut finansal kaynaklarla en uzun süre batmadan ayakta kalabilmeye yönelik planlamalar veya strateji çalışmaları diyebilirim. Bunlardan minimum etkilenecek şekilde en uzun sürede ayakta kalmaya yönelik çalışmalar diyebilirim.” (K7)

“O stratejik yönetim için biraz daha tecrübeye dayalı biraz daha olmuş olaylardan ders çıkarmış bir şekilde, hata ve risk payını daha düşüğe indirmek için, daha aza indirmek için yapılan yaklaşım diye değerlendirebilirim.” (K9)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“analiz”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Hedef belirleme olabilir, durum analizi. Stres formülasyonu yani stratejik uygunluk, değerlendirme, kontrol aşamaları içeriyor, bildiğim kadarıyla. Bu süreç işletmenin başarıya ulaşmak için gereken stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile sağlanıyor.” (K14)

“Stratejileri yaparken stratejim şey stratejiyi de ilave ettirirken vesaire mantığını düşünüyorsunuz. Olasılıkları düşünüyorsunuz. Artılarını eksilerini düşünüyorsunuz. Bu noktada temeli var hissiyatı bilimsel bir temeli, yani bilimsel bir noktaya dayanabilme hissiyatı bana çok güven veriyor.” (K15)

“Aslında kabiliyet diyebilirim buna, aslında ya hani stratejik yönetebilme kabiliyeti olarak değerlendirebilirim. Yaptığımız işlerin aslında bir nevi bize uygun mu ve buna yapılabilirlik etüdü adı altında yorumlayabilirim.” (K17)

Katılımcıların cevaplarına göre strateji kavramını **“müşteri ihtiyacını belirlemek”** ve **“müşteri elde tutma”** olarak tanımlayan yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bizim stratejimiz, önce karşı taraftakinin ihtiyaçlarını öncelikle bir öğrenmek.” (K3)

“Savaşın içindeki komutanlar olarak düşünebiliriz aslında bu hani stratejik yönetimi. Yani bunun grisi yok hani ya birdir ya sıfır. Buradaki aldığınız kararlar hani size gri bir çevrede yönetmiyor bence yani. Ya bir yere gidiyorsunuz yani iyi anlamda ya da bir yere gidiyorsunuz kötü anlamda. Ama hani o kötülüğü sağlamanız da gerekiyor bence. Yani aldığınız her bir karar sizin iyiye veya kötüye ilerlemenizi sağlıyor. İşte onu 500 sene önce için konuşuyor olsaydık ya toprak kaybımız vardı ya da topraklarına toprak katıyor oluyordunuz. İşte burada da ya aldığınız o stratejiyi yönetimine göre yeni müşteriler elde ediyorsunuz ya da mevcut müşterilerimizi başka bir firmaya kaptırıyorsunuz.” (K4)

“Aslında müşterinin hareketlerini kestirip, o müşterinin hareketlerine yönelik olarak tahminlerde bulunup ona göre eylemler oluşturmak diyebilirim.” (K16)

Yukarıda belirtilen bulgular dışında, stratejik yönetim kavramı, K15 tarafından; *“İnsan ilişkilerinde de stratejik ilerliyordum ve şeydi, biriyle bir problem olsa dahi, bir işin devam etmesi gerektiği için daha stratejik hareket ederek stratejik ilişkiler kurarak ilerliyordum diyebilirim. Ben genellikle insanlarla hayatım boyunca da böyle yaptım.”* şeklinde, **“etkileşim”** olarak ifade edilirken, K1 ise kavramı; *“Bizim stratejimiz tabii ki de teknolojik anlamda şu anda olan rakiplerimizi önünde bir sistem yapmak, bir yazılım üretmek. Mesela bunu bir belli bir zamanda ilerlemesi lazım. Çünkü rakiplerimiz bunu yapabilir. Bu zamanı öncelikle yönetmek gerekiyor.”* şeklinde, **“rekabet üstünlüğü”** kapsamında ifade etmiştir.

Araştırmanın devamında, stratejik bilincin alt boyutları olan; **“stratejik analiz ve planlama”**, **“organizasyonel iletişim ve yönetim”**, **“vizyon geliştirme ve yönlendirme”**, **“öğrenme ve bilgi yönetimi”** ve **“zihinsel olgunluk”** dahilinde yöneltlen sorular kapsamında ulaşılan bulgular, başlıklar halinde aktarılacaktır.

7.3.1. Stratejik Analiz ve Planlama Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların, içerisinde bulundukları çevreyi tanımlamaları, çevreyi analiz etmeleri ve gerçekleştirdikleri analiz sonuçlarına göre planlarında değişiklik, güncelleme gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri, gerçekleştirdilerse nasıl bir değişiklik yaptıklarına yönelik sorular sorulmuştur. Çevre iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar iç ve dış çevre olarak, ayrı ayrı sorulmuş ve sonrasında analiz süreçleri kapsamında değişiklik, güncelleme gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri incelenmiştir.

7.3.1.1. Dış Çevre Analizi

Katılımcıların, faaliyet gösterdikleri çevreyi nasıl tanımladıkları, çevrenin hangi unsurlarını dikkate aldıklarını, çevreye yönelik analiz ve takip süreçlerini ve belirtilen faaliyetlerden sonra plan değişikliklerine yönelik veri elde etmek adına, **“içerisinde bulunduğunuz çevreyi, sektörü sürekli takip ediyor musunuz? Bu çevreyi analiz ediyor musunuz? Neler yapıyorsunuz bu kapsamda?”** şeklinde soru yöneltilmiştir.

Katılımcıların cevaplarına göre, **“piyasa”** ya da **“sektörü izleme”**ye yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bu zamanda, bu işleri kimler yapabilir, hangileri hangi kısımlarını gerçekleştirebilir, kimlerle görüşülebilir, nereden kaynak sağlanabilir. Yani biz ilk başta araştırma yapacağımız için, kimler

araştırma yapıyor, baktık. Üniversiteler mesela, kendi üniversitemize ve bize en yakın olan Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nden hocalarımızla görüştük. Bu hocalarımız ne gibi düzenlemeler yapar, biz nasıl geliştiririz.” (K1).

“İçinde bulunduğumuz işte ekonomik kriz veyahut da işte ülkelerde bulunan bazı problemlerden dolayı hem fiyatlar durmadan artıyor. Burada şunu gördüm, çarkın nasıl döndüğünü anlamasan bile çark dönüyorsa ona dokunma. Havacılık biraz şeydir, kaplumbağa gibidir. Dokunursanız kabuğuna çekilir. Öyle bir sektördür. Kesinlikle siz birine birinin referansıyla gitmeniz gerekiyor, yoksa o kapı size açılmaz.” (K4)

“İçinde bulunduğumuz düzenlemeler var işte ticaret kanunları var veri kısıtlamaları var. Ardından toplumun şeyleri var, inançları var. Biz bunlarla birlikte dalgalanarak devam ediyoruz, sağa sola sağa sola dalgalanıyoruz ve biz de yani piyasanın şeylerinden de etkileniyoruz. Mesela dünyada ekonomik krizden geçiyor bir şekilde, bir sebepten dolayı ve biz de gerçekten etkileniyoruz. Lojistikte biz faaliyet gösterdiğimiz için bazen haftalar geçiyor, hiçbir şey yapmıyoruz.” (K5)

“Mesela bunlardan bir tanesi, yurt dışında malzeme sipariş ettiğimizde biliyorsunuz ki 30-40 günden önce gelmiyor, minimum.” (K6)

“Yatırım almak kolay değil, uzun süreçler. Dinamikler çok hızlı değişiyor. Finansal gelir gider planlar çok hızlı değişiyor. Bir yandan da işte olası finansman kaynaklarındaki gelişmeleri takip ediyoruz. İşte Türkiye’de yatırımcı iştahı artıyor mu, azalıyor mu? Ya da işte kamu kaynakları, işte kamu destekleri, teşvikler, falan filan hangi yöne doğru eviriliyor. İşte ek vergi uygulamaları geldi mesela geçen sene, birçok teknopark şirketi için çok olumsuz bir etki etti. Bir yandan bunları analiz edip, olası işte vergi yükünü çıkar hesaplamaya ya da vergi yükünü azaltmaya yönelik mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. İşte daha dün mesela bizim sektörün en büyük oyuncularından Norveçli şirket, Goldman Sachs tarafından satın alındı. Mesela Goldman Sachs’ın bu pazara girmesi bizim için enteresan bir durum oldu. Hiç böyle kurumsal bir yatırım bankası, bir eğitim şirketini satın almazdı. Yatırımcı ve finansman analizi ve global anlamdaki büyüme ve exit stratejilerin analizi olması, bu başlıklarda sürekli yapıyoruz çalışmalarımızı.” (K7)

“Çalışma sahaları çok farklı start-up’larla birlikteyiz ya da diğer firmalarla yani neredeyse ortak çalışma alanımız yok denecek kadar az. O yüzden teknik anlamda bir gözlem pek mümkün olmuyor. Burada gördüğüm en büyük sorun onu uygulama becerisi. Evet gözlem sorunu tespit etmek çok iyi bir beceri olabilir ama sorun tespit ettiğimiz kadar çözüm yöntemini geliştirmiyorsanız hala daha arada parça eksik olabilir. Şimdi genel anlamda çalıştığımız sektör ya da paydaşlar çok farklı alanlarda olabilir.” (K9)

“Dolayısıyla bu yatırımcılar hani bu gidişata göre neler istiyorlar, hani ekosistemin, yatırımcıların start-up'lara bakış açısını nasıl, işte yapının dinamikleri ne tarafa doğru gidiyor, vesaire falan bunları takip etmek zorundasınız zaten.” (K10)

“Etrafla ilgili analizler, ben mesela önce resmi kısım ile ilgili analizler gerçekleştiriyorum kendimce. Karşıdaki firmanın hacmi sizin çok çok çok üzerinizde olabilir ama en küçük bir olasılığı, en küçük bir fırsatı bile kendi lehine kullanmak amacıyla sizin fikrinizi, projenizi ya da amacınızı açıkçası çalmak için bir çaba var. Yani bunu ben her yerde görüyorum. Yani her girdiğimiz platformda görüyorum.” (K11)

“Burada çok rasyonel verilere dayanarak söylemiyorum, biraz daha gözlem, elinde net veriler yok ama şuna bakıyorum, verilen reklamlara bakıyorum, reklamların sıklığına bakıyorum. Piyasadaki şirketlerin bu rakipleri kullanma oranına bakıyorum. Çalıştığım kişilerden geri bildirimler alıyorum, hangi şirkette çalışıyorsunuz diye ve bu büyük rakipler genelde karşıma çıkıyor. Böyle bir aslında gözlemsel veri elde ediyorum.” (K13)

“Sürekli gözlem yapıyorum zaten hayatım gözlemle geçti. Hem kendi çevremi de çok fazla izliyorum, hem de ekosistemi çok izliyorum. İnsanların nasıl bir yol olarak aslında bu ekosistemde var olduklarını merak ediyorum.” (K15)

“Mevcut start-up'ımız tarafında ilerlerken aslında sahayı, buradaki mevcut pazarı analiz edip, hani mevcut pazarda ne var ne eksik işte görüp, onu gördükten sonra bunu gelecekte neler olabileceğini, hani canlı canlı oradaki insanlara, yani mesela süpermarketler ile çalışıyoruz. Hani internette göremeyeceğimiz noktalarda, kendimiz deneyimleyip, aynı zamanda internetteki trendleri takip edip, hani genel bir yapı oluşturmaya çalışmıştık o tarafta. Sürekli interaktif olarak da hem insanlarla hem de kendi gördüklerimize ve merak ettiklerimize de ilerlemeye çalıştık. İşte özel bir malzeme ve sağlık bakanlığının yani sağlık üzerine prosedürlere uygun malzeme kullanması gerekiyor. Pahalı bir malzeme ve şimdi pahalı malzemeyi küçük bir start-up olarak sağlamamız mümkün değil.” (K16)

“Bununla alakalı Türkiye’de herhangi bir üretim yok ve sonunun ne olursa olsun bizim için hem bir tecrübe hem de referans olacak olarak düşündük. Bence yazılım sektörüyle diğer bu üretim yani ele alınabilecek ürünler yani tutulabilecek yani sayısal verilerle ortaya çıkan şeyler, motordur ya da başka tür ürünler ya bunlarla yazılım sektörü de çok ayrı bir kavram. Özellikle elektronik tarafı.” (K17)

“Ekran tarafında pasta çok büyük olduğu için, Türkiye’de de rakibimiz olmadığı için bu konuda biraz fazla rahatız. Ama tabii bu rahatlık bize rehaveti getirmiyor beraberinde. Mesela ekran tarafında ısrarla rakip arzuluyoruz yani rakipler olmalı. Biz sadece orada arzuladığımız şey şu olabilir, rakiplerimiz de olduğunda sektörde öncü olmayı isteriz. Çünkü pasta gerçekten büyük, 3-5 rakibe bölünemeyecek kadar büyük. Dolayısıyla sektör olabilmek için rekabete, rakiplere ihtiyacımız var, aktörlere ihtiyacımız var.

Bazılarında devletin kanun çıkartarak bu özellikleri mecbur kıldığı da oldu ama yine de ciddi anlamda açıkçası faaliyetlerimiz devam ediyor ve bizim de analizimiz, onları takibimiz sürekli devam ediyor.” (K18)

Katılımcıların cevaplarına göre, dış çevre analizinde **“rakip”** odaklı olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bir iş planı oluşturmuştuk. Bizim rakiplerimiz kimler, kim hem Türkiye’de hem yurt dışında. Bu anlamda rakiplerimiz belki yüzlerce. Fiyatları da buna göre tabi ki de değişiyor. Yurt dışından bu böyle değil aslında yani bu şekilde değil. Bu mantıkla da yürümediği için ülkemizde ürün gamı çok düşük. Yani çok az ürün yapıyorlar ama iyi satışları var ve fiyatları da yüksek, biraz daha stratejileri bu şekilde. Hali hazırda onların üretim bantları çok daha gelişmiş ve çok hızlı bir şekilde üretim yapabiliyorlar ve ürünümüzü kopyalamaya müsait bir hem çevresi hem ortamı var. Şu anda ufak ufak birkaç firma var ama tam olarak ürünümüz şu anda bizim piyasada olmayan kendi tasarladığımız bir ürün olduğu için benzerleri şu anlık yok. Şu anda temel ürünümüzde, yani sektörde halihazırda bu talebi çözüm olan bir ürün yok aslında. Çünkü hali hazırda firmalar buna bir şey oluşturmamış, ürün geliştirmemiş, biz böyle bir talep olduğunu düşünüyoruz.” (K2)

“Neler yaptıklarını ya da nasıl yaptıklarını merak ediyorum ama herkesin bir yatak odası var. Çok da ben orayla ilgilenmiyorum. Yani ürünü eğer teşhir ediyorsa orayı incelerim ama nasıl yapıyor, niye yapıyor, bunu nasıl temin ettiği derdinde hiçbir zaman olmadım. Çünkü bu bir kopyalamaya geçmiş olmak olur benim için. Rakiplerimi tabii ki izliyorum. Nerelerde, nasıl çözüm odaklarıyla bir hedefe ulaşmışlar? Onlara bakıyorum ama söylediğim gibi mahremiyet yani faaliyetteki mahremiyete dikkat ederim.” (K3)

“Bazı firmalar bunu direk müşterilerine yansıtmak yerine sunucular için de kullandıkları yazılımları daha maliyeti az alternatif ürünlerle değiştiriyorlar. Hani bu da beni rakiplerimden belki de ayıran en önemli şey. Çok kurumsal davranmıyorum.” (K4)

“Bizde amacımız yani rakiplerimizi görerek, onların artılarını eksiklerini şey yaparak göz önünde bulundurduk.” (K6)

“Şimdi biz çok düzenli aralıklarla rakip analizleri yapıyoruz. Hem Türkiye’de faaliyet gösteren hem de yurt dışında faaliyet gösteren, birebir bize rakip ya da rakip olabilecek ürünleri detaylıca inceliyoruz ve içeride farklı departmanlara ürün analizleri ile ilgili çıktıları veriyorum.” (K7)

“Bizim alanda da birçok girişim çıkıyor. Onlara bakıyorum. Yurt dışı biraz daha bu konuda ileri gittiği için ben biraz daha yurt dışındaki özellikle Amerika merkezindeki rakiplerimizle alakalı daha fazla analiz edebiliyorum. Onların da analiz raporları da oluyor, onları işte onları da değerlendiriyorum.

Bunlar bizim için biraz daha sağlıklı oluyor. Yani kullanıcı portföyü, işte kimler kullanır, hangi aşamada kullanır, hangi sektör kullanır. Türkiye’de yok, Amerika’da var, en yakın rakiplerimizden. Yani böyle bir uygulama çok yakınları var ama bu tarz bir uygulama çok yok piyasada.” (K8)

“Donanım start-up’ı ticari olarak devam eden ve büyüme gösteren, Türkiye ekosisteminde zaten çok az sayarsınız. Hatta zaten dünya ekosisteminde de yani yüzdelik yere vurduğunuz zaman yazılımla karşılıklı olarak çok küçük bir yüzde tutar. Yani dolaylı rakiplerle birlikte, yani doğrudan rakip zaten hani az var olanlarda zaten hani o yüzden takip etmek kolay oluyor özellikle iç pazarda.” (K10)

“Mesela bizim şu an en büyük rakibimiz yapay zekâ.” (K12)

“Tabii rakipler var. Bir kere değişkenler içerisinde rakiplerin büyüklüğü var, piyasadaki işte birkaç büyük rakip var. Bunlarla birlikte yine piyasadaki aslında fazla, yani birkaç büyük rakip var haricinde küçük olarak da çok fazla şirket var bu işi yapan ve rakiplerin bütçeleri yüksek.” (K13)

“Biz mesela kendi sınırlarımıza dahil, mesela şey görüşte, bize yakın kurumları bekliyoruz. Bunlar ne yapıyorlar ne ediyorlar, bizden ne farklı bir şey yapıyorlar, aslında bunları bakıyoruz. Burada aslında birçok markayı biz araştırdığımızda bakıyoruz, yani genel olarak araştırıyoruz ve hep de böyle bir yaptık bitti modelindeler. Hani kimseyi rakip olarak görmüyoruz aslında hani marka noktasına vesaire.” (K14)

“Zaten bu projeye başlamadan önce bu kadın sağlığı konusunda rakip analizi, pazar analizi ve rakiplerimiz pazarda hangi stratejiyi kullanarak gelir elde ediyorlar? Bunların hepsini araştırdım, bu analizler tamamen şey, araştırma yöntemleri. Onun dışında nasıl bir marketing yapıyorlar, marketing imkanları, nasıl bir yöntem gösteriyorlar, neler yapıyorlar, işte reklamdır, aboneliktir bunlara bakıyoruz. Bu analizleri yaptığımızda bu şey verileri elde ettiğimizde işte, rakip analiz olsun işte pazar verileri olsun. Yani rakibe dair bütün veriler aslında önemli.” (K15)

“Hani hangi alanda bir kurulan sektör yani start-up şirket, bir büyük şirketin alt kurumu olarak mı kuruluyor, bir start-up şirket yoksa hiçbir şirketle bağlantısı olmadan kendi başına mı kuruldu.” (K17)

“Ekran tarafında açıkçası rakipsiziz, böyle yani şöyle ki rakipsiz tabii ki değiliz, sadece hitap ettiğimiz kitle itibarıyla rakipsiz. Türkiye’de bir rakibimiz yok, rakibimiz Çin pazarı, direkt olarak Çin’e rakibiz. Pazar yer tarafında, yazılım tarafında rakiplerimiz güçlü. Orada işte iş bambaşka. Rakiplerimiz Trendyol, Amazon, N11, Hepsiburada gibi pazar yerleri, bunlar rakiplerimiz. Biz pazar yerine başlarken zaten rakiplerimizin analizi sonucu buna karar verdik. Çünkü rakiplerimizin yaptığı hataları tespit ettik. Yaptığı eksiklikleri tespit ettik. Bakış açılarının perspektiflerini inceledik. Sadece bununla alakalı olarak bir çalışmamız var, tamamen rakip analizi yapıyor. Rakipler de olası özellikleri ya da

olası eksiklikleri inceliyor, işte onlarla ilgili dışarıda yapılan yorumları inceliyor, müşterinin neyle ilgili şikâyetinde bulunduğunu inceliyor.” (K18)

“Biz rakipleri kıyaslama yöntemi kullanıyoruz. Aslında gerilla tarafı da var bu işin. Yani gidip karşıdaki bir e-ticaret sitesinin altyapısını, altyapısında neyi kullanmış, nasıl başarmış bunu veya hani benden daha iyi bir şey yapmışsa işte oradan ne kadarlık bir satış yapıyor mesela onun bilgisi. Yani kritik, aslında nasıl tanımlanır, çok kritik bilgileri edinmeniz gerekiyor sürekli. Yani her bir rakibimin web sayfasına girip, ürünü sanki bir kullanıcı deneyimi yattırmış gibi kullanır, bakar, ne yapmış, artı bir şey koymuş mu ya da kullanıcı deneyimi nasıl ya da kendini nasıl pazarlıyor gibi şeyleri toplayabilirim. Ben bunları daha çok işte bu stratejik eklemlerle daha çok yaparız.” (K19)

Katılımcıların cevaplarına göre, dış çevre analizinde “müşteri” odaklı olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bu hocalarımız ne gibi düzenlemeler yapar, biz nasıl geliştiririz derken aslında onların bizim müşterimiz olduğunu fark ettik. Bu kişiler de aslında bizim müşterimizdi.” (K1)

“Benim stratejimiz önce karşı taraftakinin ihtiyaçlarını bir öncelikle bir öğrenmek. Benim merakım karşı taraftaki ihtiyaçları düzeltmek, yani eksiklikleri, noksanlıkları düzeltmek. Bana bir sıkıntıyla geldiklerinde en kısa yoldan nasıl ulaşabilirim hedefe, çözüm odağı nasıl olabilir derindeyim.” (K3)

“Yani aslında giden değil gelenden biraz bu stratejiyi oluşturuyorum. Çünkü giden müşteriyle zaten bir noktada iletişiminiz aslında zaten kayboluyor. Haliyle o müşteriden çok bir geri dönüş alamıyorsunuz ama gelen müşteri size en büyük kaynağı sağlıyor. Diğer taraftan niye ayrıldığıyla alakalı. En önemlisi dediğim gibi kendime limit koyuyorum. Yani buradaki en önemli limit, kesinlikle bir müşteri limitiniz olmalı kesinlikle mevcut iş limitiniz olmalı, bu bir. İkincisi bazı müşterilerde şundan dolayı size geliyor, sunduğumuz hizmetin kalitesi. X bir firma 1.000 TL’ye ürününü sağlıyorsa ve ben aynı yani aynı demeyeyim ama aynı ürünü daha kaliteli bir şekilde 1.500 TL’ye sağlıyorsam o müşteri atıyorum bana geliyor fiyatı umursamadan çünkü onların tek amacı kaliteli ürün almak, daha doğrusu kaliteli ürün tedarik etmek. Bende tam bunları direkt müşterilerime yansıtıyorum. Bu noktada müşterinin isteklerini yaptığımız sürece daha yeni müşteriler elde ediyorsunuz. Haliyle benim buradaki en temel aslında düsturum, kesinlikle her zaman müşteriye kulak ver. Bence buradaki birincil temel kavram müşteriden kopmamak, müşterinin taleplerinden kopmaması. Müşteriye kulak vermiş olmak sizin için artı puan alıyor, çünkü müşteri bunu istiyor. Müşteri tarafında ne problem yaratacak biliyorum.” (K4)

“Aslında bizim projemizde tek bir üretim yoktu, bir tane üretimin 3 ana dalı vardı ve bu 3 ana daldan hangisi ülkemizdeki bireylere daha kolay ulaşabiliriz şeklinde bir yöntem ile çıktı ve bunu halka sorarak,

halkımız ne istiyor ne bekliyor, mesela en olması gereken şey ne işte aşı mı yoksa gen tedavisi mi işte bizim çalışmalarımız bu tarz şeyler üzerinden gidiyor.” (K6)

“Bir yandan da hani kendi müşterilerimizi analiz ediyoruz düzenli aralıklarla. Dolayısıyla bir yandan da pazardaki müşteri ve kullanıcı alışkanlıklarını detaylı şekilde analiz etmeye çalışıyoruz. Müşteri ve kullanıcı analizi ile beraber birbiri ile çok alakalı analizler yapıyoruz.” (K7)

“Kullanıcıların işte talepleri, yani bunu mesela demolar yapıyoruz. Farklı böyle seçkiler yapıyoruz. Yani işte insanlar tabii böyle bir uygulamaya ihtiyaç duyduklarını da söylüyorlar.” (K8)

“İşte müşteriler de hepsi gibi bu geminin bir parçası aslında. Ki zaten biz birinci müşteriye yaklaşıyoruz.” (K10)

“İlk başladığımız süreçte aslında müşteri, ya küçük bir start-up olarak başlamış olduğunuz için aslında start-up olarak şey yapamıyorsunuz, yani müşteriye çok yönetemiyorsunuz. Yani müşteri ne derse haklı konumda oluyor birazcık ama bir süre geçtikten sonra yani bunu yapmazsanız artık para kazanmak ya da işte şirketi ayakta tutabilmek adına yapabileceğimiz hiçbir şey kalmıyor. Çünkü müşteri her zaman için kar elde etme odaklı oluyor noktada. O noktada aslında müşterinin hareketlerini kestirip o müşterinin hareketlerine yönelik olarak tahminlerde bulunup ona göre eylemler oluşturmak. Hani biz pazara girerken müşterinin neye odaklandığını, neyi istediği bilmeliyiz. Aynı zamanda kendim doğrudan işte marketlere giderek, enerjiyi nasıl yönetiyorlar, kısmını da oradan, aslında oradaki çalışanlara sorarak müşteriye öğreniyorum.” (K16)

“Dünyada geldiğimiz noktada ihtiyaç, talep, yurt içi ya da yurt dışı ticareti araştırıyoruz.” (K17)

Katılımcıların cevaplarına göre, dış çevre analizinde **“tedarikçi”** ve **“paydaş”** odaklı olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“İşte tedarikçiler, diğerleri vesaire, hepsi bu geminin bir parçası aslında. (K10)

“Bu sefer tedarikçi araştırmasına gidiyoruz.” (K11)

“Veya tedarikçilerimiz mesela bizim için en büyük tedarik ettiğimiz şey şu anda antikor yani maddi açıdan en yüksek olan şey çalışmamızda.” (K12)

“Aynı zamanda bu yazılımcı maliyetleri çok yüksek, bir başka değişken, yazılımcı maliyetleri gitgide yükseldi.” (K12)

“Ürünleri nereden, ne kadara, nasıl, hangi ülkede hangi tedarikçi kullanılması gerekiyor ve bununla alakalı da bazı firmalar da deniyordu. Daha çok da tedarik edebileceğim tedarikçi olabilecek kısımlar ilerledik.” (K17)

Katılımcıların cevaplarına göre, belirtmiş oldukları **“dış çevre analizi sonuçlarına göre planlamaları”** ile ilgili olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Biz mesela ‘aynen öyle’ tarafında hesabımızda paylaşımlar yaparken izledik işte şu kadar kişi hedef kitleye hedefimize ulaşabiliriz, bu kadar takipçi oluşturabiliriz. Bunu oluştururken aslında hedefimiz doğruydu ama ulaşmak istediğimiz kişiler yanlış kişilerdi. Yani bizim hedef kitlemizde olan kişiler değildi. O yüzden biz o süreci daha tamamlamadan o stratejiyi bırakıp farklı bir yol seçmek aslında bizim için daha mantıklı. Çünkü o hedefimize ulaştığımız zaman aslında istediğimiz şeye ulaşamayacaktık biz. Bunun farkına vardığımız için mecburen değiştirmek daha mantıklı hale geldi. Yani yavaşlatabilir bu süreci ama yanlışsa bence değişmesi gereken bir durum. Daha öncesinde, işte biz kendi sektörümüzle alakalı bir tamamen bir iş planı oluşturmuştuk. Bizim rakiplerimiz kimler, kim hem Türkiye’de hem yurt dışında. Biz burada farklı bir alana hitap ettiğimiz için yapmak istediğimiz şey bir telefon aksesuarındansa biraz daha şu anda örneğin bir kamera için siz bir ekipman almak istediğiniz zaman hem en ucuzu hem en kalitelisini her şeyi bulamayabiliyorsunuz. Buna göre pazarı biz araştırdık. Türkiye’de biraz daha ucuz, yani biz telefona yapıyoruz sonuçta. En ucuzunu üretelim, en ucuzuna satalım ve satışlarımız arttı. Çünkü telefon, kişi için gerçekten kamerasına önem vermiyor olarak görmüştük.” (K2)

“Biz artık gelişmeye değil, ayakta durmaya çalışıyoruz. Yani biz yerimizi, rolümüzü de kaybedebiliriz. O yüzden biz en çok ayakta durmaya çalışıyoruz, bunu becermeye çalışıyoruz, çaba gösteriyoruz şimdilik.” (K5)

“Biz bunu en aza indirmeye çalıştık ya da bazı insanlar tedavi için yurtdışına gidiyorlar ve milyon dolarlar veriyorlar. Biz bunu kendi ülkemizde bilim insanımıza uygun bir şekilde entegre etmeye çalıştık ve bu şekilde, artısıyla eksisiyle beraber kendi ülkemizde yapmaya çalışıyoruz.” (K6)

“Bizim 3 ayda bir stratejilerimiz ve hedeflerimiz yenileniyor, yani gözden geçiriyoruz daha doğrusu. Bunu da içeride bir OKR sistemi kurduk, ‘objective key result’ sistemi kurduk. Bu çok bilinen, Google’ın literatüre kattığı bir sistem, onu kullanıyoruz aktif olarak ve işte her departman bazında birtakım hedeflerle birtakım KPI’larla aslında bu yolu sürekli olarak revize ediyoruz ki hakikaten doğruluyoruz, yansıtıyoruz diye. İçeride işte 6 ekip var, her ekibin bir lideri var, her ekip lideri 3 ayda 1, bir araya geliyor fiziki olarak bizde. 3 günlük strateji toplantıları yapıyoruz ve bu toplantılarda işte bizim rakip analizleri, müşteri analizleri, ürün analizleri, bütün sonuçları masaya yatırıp bir sonraki 3 ay için ne yapmamız gerektiğine ve geride kalan 3 ayda neyi doğru, neyi yanlış yaptığımızı anlamaya çalışıp yola devam ediyoruz.” (K7)

“Yani kullanıcı portföyü, işte kimler kullanır, hangi aşamada kullanır, hangi sektör kullanır. Onun için zaten mesela sektörümüzü biraz daha değiştirmiyoruz.” (K8)

“Dolayısıyla bu yatırımcılar hani bu gidişata göre neler istiyorlar, hani ekosistemin, yatırımcıların start-up'lara bakış açısını nasıl, işte yapının dinamikleri ne tarafa doğru gidiyor, vesaire falan bunları takip etmek zorundasınız zaten. Bunlara göre de hareket ediyoruz.” (K10)

“O yüzden bir an önce piyasaya çıkmamız gerektiğinin mesela farkındayız. Bu yüzden acele ediyoruz. Bu yüzden yatırım görüşmeleri yapıyoruz, daha erken seviyede olmamıza rağmen. Şu an birçok şirketle ve yatırımcıyla görüşmedeyiz diye söyleyebilirim. Şu anda piyasada mesela eksik fazla, şu an piyasada bizim rakibimiz yok. Kanser üzerine hızlı tespit yapan, üreten bir sistem yok. Yalnızca Amerika'da var. Onlar da çok yapay zekayla yapıyorlar bu işi ve çok yüksek maliyetlere yapıyorlar. Bunu bir an önce piyasaya, birileri çıkmadan çıkmamız gerekiyor. Bunun farkındayız. Bunun için normalde hızlı tanı kiti üreten gibi üreten bir şirket var. Biz onlarla iş birliği yapma aşamasındayız. Hani onlara rakip olarak karşımıza almaktansa yanımızda birlikte ilerlemeyi daha uygun gördük.” (K12)

“Bakıyorum, ihtiyaçlarını tespit ediyorum. Yine bakıyorum ki ihtiyaç ne, yine burada çalıştığım yatırımcılarla birlikte bunlara nasıl bir çözüm üretebiliriz, nasıl bir sisteme ihtiyaçları var, buna yönelik eğer elimizde böyle bir hazır hizmet verebileceğimiz bir yazılım varsa onu sunuyoruz.” (K13)

“Yani şöyle ben bunu yaptığımı bile çok yeni fark ediyorum. Bunu artık istemsiz yapmaya başlamıştım. Ondan sonra evet biz bunlara rekabet yapabiliriz dedikten sonra projeye başlama kararı aldım. Biz evet bunları biz de yapabiliriz ama bizim farkımız şu, şu reklam konusunda şu bizden bizimki daha iyi olur deyip bütün bu bilgileri birleştirip aslında bir analiz yapıp ona çıkart göre sektöre girmeye çalışıyoruz. Bunu elde ettiğinizde ve karşılaştırdığımızda, benim evet artıların bunlar, eksilerim bunlar onun artıları bunlar eksileri bunlar bizi ayıran noktalar bunlar deyip o ayıran noktaların ne kadar güçlü olduğuna bakıp aslında adım atıyorum ve şu an o yüzden daha güvenerek adım atabiliyorum projeye.” (K15)

“Mevcut start-up'ımız tarafında ilerlerken aslında sahayı, buradaki mevcut pazarı analiz edip, hani mevcut pazarda ne var ne eksik işte görüp, onu gördükten sonra bunu gelecekte neler olabileceğini, hani canlı canlı oradaki insanlara, yani mesela süpermarketler ile çalışıyoruz. Bunu internetten okuduklarımızla gerçek hayattaki söylendiği gibi mi, vesaire. Direkt pazarlığa girdikten sonra, müşteri dedikten sonra, hangi noktaları, ne zaman gerçekleştirmeliyiz, bunların hepsine bir anda karar veremeyiz çünkü. Hangi noktalara devam etmeliyim, hangi noktalar daha güçlü, gibi devam ettik. Hani birazcık eleyerek gittiğimiz bir süreç olmuştu, o tarafta diyebilirim. Ya burada network kullandık açıkçası. Ama sonrasında marketi analiz ettiğimizde gördük ki işte süpermarkete girdiğinizde enerji tasarrufu sağlayabilecek en temiz nokta dolaplar ve buna odaklanmalıyız.” (K16)

“Mümkün olan hangisi mantıklıysa, destekler, hangisi uyuyorsa aslında böyle değerlendiriyoruz. Bunla alakalı zaten ilgili bir önemli kişiler görevlendirme yapıyoruz kendi içimizde. Yani kendi üründe

oluşturup piyasaya sürmektense bazı firmaların ortak proje yapıp onların ürünlerinde destek yedek parça yapmak.” (K17)

“Biz pazar yerine başlarken zaten rakiplerimizin analizi sonucu buna karar verdik. Bizim de ekibimizin kafasının en iyi çalıştığı nokta, bu açıklara nasıl çözüm üretebiliriz, şu ana kadar herhangi bir konuda çözümsüz kalmadık.” (K18)

“Analizler sonucunda şimdi yeni birtakım şeyler de çıkıyor. Yani deneyimler çıkıyor.” (K19)

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular incelendiğinde, dış çevre analizinin daha çok rakipler kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir. Yine katılımcıların yanıtları dahilinde müşteri ve tedarikçi boyutları da yer alırken, girişimciler daha çok sektöre, piyasa odaklı analizler gerçekleştirmektedir. Belirtilen bağlamda, dış çevre analizine bağlı olarak plan değişiklikleri, belirli ölçüler dahilinde gerçekleştirilmektedir. K7 ve K18 dış çevre analizinin doğrudan sorumlu ekip, çalışanlar tarafından, düzenli olarak gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

7.3.1.2. İç Çevre Analizi

Katılımcıların, start-up’larının iç çevresini nasıl tanımladıkları, iç çevre analiz ve takip süreçlerini ve belirtilen faaliyetlerden sonra plan değişikliklerine yönelik veri elde etmek adına, **“organizasyonunuzun iç çevresini nasıl takip ediyorsunuz? İç çevreyi analiz ediyor musunuz? Yani aslında kendi beceri ve yetkinliklerinizi ne şekilde ölçüyor, takip ediyorsunuz? Neler yapıyorsunuz bu kapsamda?”** şeklinde soru yöneltilmiştir.

Katılımcıların cevaplarına göre, organizasyonun iç çevresini izlemeye, analiz etmeye yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“O konuda biraz geriyim. Mesela çalışanları görev vererek bir bakıma ölçüyoruz. Bilmiyorlarsa bile, ne sürede öğrenebilirler, biz bunu anlıyoruz en azından. Yetkinliği biraz da bu bakımdan ölçüyoruz. Bunların da ben ne yetkinlikte olduklarını, tabii arkadaşım oldukları için vesaire biraz biliyorum. Ama direkt otonom sistemi buyurun yapın dediğimde ne aşamada olduklarını, nasıl ilerleyeceklerini aynı şekilde görev vererek görebiliyorum. Tabii yapamadığımız zamanlar da oluyor. Görevde bir gerçekleştiremediğimiz, eksik olduğu zamanlar. Teknik anlamda çok iyi anladılar fakat pazarlama kısmını onlara veremedim, yani geçiremedim ya da artık satamadım işi onlara diyebilirim. Ben mesela fazla mekanik alana hâkim değilim.” (K1)

“Ben genelde bir işe başladığın zaman bitiriyorum. Çünkü her şey zaten rayına oturmuş olarak bakıldığı için benim ekstra bir sorunu çözmeme gereken, geliştirmeme gereken bir durum çok fazla olmuyor. O yüzden benim için biraz daha hareketlilik olmasın benim daha fazla üretken olmama sağlıyor aslında.

Yani bence bizim öngörülerimize göre talebi gayet iyi karşılıyoruz. Yeter ki günlük üretim, seri üretim kısmında sıkıntı yaşamayalım, çünkü üretim ayağında şu anda biz olmadığımız için sürekli farklı üreticilerle görüşüyoruz.” (K2)

“Yani bizim elimizde bu var ve işte size de bunu verelim derdinde değiliz. Pazarlamacı niyetinde değil. Gerçekten 20 yıllık bu sektörümüzdeki deneyimlerimle sahadaki bu makine bilgisi merakıyla, daha doğrusu aslında ben makine mühendisliği okumak isteyen birisiydim olmadı. Kimya okumuş olduk. Ben mesela bilgisayar teknolojileri üzerinde kendimi çok zayıf hissedenden birisiyim. Çözüm odaklıyım, mutlaka ben imalat üretim sektöründe çözüm odaklıyım ama teknolojik yazılım konularında kendimi yetersiz buluyorum. Kendimizi izlememiz, analiz etmemiz önemli. Yoksa kendimizi yetiştirmek ya da kendi eksiklerimizi tespit etmek, o olaydan koptuğumuz anda zaten biz yine kendimizi tekrar başa dönmüş olarak bulacak ve aynı yerde saymaya başlayacağız.” (K3)

“Bu benim için en önemli açıkçası, rakiplerime nazaran verebildiğim destek. En önemli becerim.” (K4)

“Biz neler, neleri hatta yaptık, neleri şey ettik diye soruyoruz. Hani kendimizde şeyler var, hatalar var. Bu işe yeni başladığımız için hani yeni giriştiğimiz için piyasaya, kendimizde şeyler var, hatalar var ve düzeltilmesi gereken bazı yönler var, eksiklikler var, bizim bunu hani görmemiz, anlamamız gerçekten zaman alır ve gördüğümüzde veya anladığımızda diyoruz ki vay be biz ne bileyim, her zaman ne kadar zaman kaybettik ne kadar emek harcadık, meğerse böyle yapıyormuş veya meğerse şöyle uygulanyormuş diye. Bazen ortağımla birlikte oturup da hani geçmişe ve şu anki durumumuza baktığımızda bazen hani o uyanıyoruz, biz nereye gidiyoruz, hani farklı yönleri aldık, farklı şeylere başladık ve bakıyoruz bunun bir getirisi yok veya bunun bir faydası yok, bunu hani sık sık toplantılarla veya böyle işimizi değerlendirdiğimizde işte o zaman anlıyoruz, yani eksiklerimizi.” (K5)

“Tabii bunu ülkemizde kendi bilim insanlarımızla yapıyor olmamız da halk içinde hani kendi bayrağımızı dalgalandırıyor olmamızdan dolayı büyük avantaj.” (K6)

“Bizdeki her ekip lideri işte her haftanın sonunda o hafta ekip bazında neler yaptıklarını ve neler yapacaklarını bütün ekiple yazılı olarak paylaşıyor içeride ve böylelikle aslında her ekip birbirinden haberdar olmaya gayret ediyor. Ama tabii iç analiz için böyle düzenli bir şey yapma şansımız çok olmuyor. Birden fazla departmanın da içinde olduğu süreçler olduğundan dolayı önce büyük resmi anlamaya çalışıyor, sonra küçüğe doğru gidiyoruz. Her ekip bunu kendi içinde yapıyor tabii böyle aşırı kurumsal bir yapı olmadığı için birinin bunu denetleme imkânı yok. Ama zaten bir sürenin sonunda bu sorun anlaşılmaya başlıyor açıkçası.” (K7)

“Ben burada başarılı olduğumuzu düşünüyorum. Bazen hiçbir şey güllük gülistanlık gitmiyor. 3 hafta aynı yerde saydığımız oluyor. Eleştirmeyen, analiz edilmeyen, kendi iç dünyasında analiz ile büyütülmeyen her sistemin çökeceğini düşünen bir insanım. Hem kendi işte projelerimizle alakalı kendi

analizlerimizi, iş dünyamızı analiz etmek bizim için bir en öncelik şeyimiz oluyor. Kendi sürecinizi, kendi şirketimizi analiz etmeye itiyor. SWOT analizi benim her projemde kullandığım bir şeydir. Swot analizi çok artık çok pratik yaptığım bir şeydir.” (K8)

“Kendinizi ya alanınızdaki uzman olduğumuz teknik konulardan eksik buluyorsunuz.” (K9)

“Yaptıklarımızın yeterli olduğunu düşünüyorum. Mesela hani o zayıflık noktasında hani onu yazabiliriz hani 2 farklı lokasyon, birbirinden hani semt olarak uzak lokasyonları küçük bir ekiple tutmak zor olabiliyor.” (K10)

“Tabii ki yetersiziz, yetersizliğimizin de farkındayız ama bu süreçte eğer daha profesyonel bir şekilde yönetilebilseydi. Emek, harcadığımız emek, harcadığımız enerjiyi daha verimli değerlendirilmiş olabilirdik. Ama o konuda karşımıza çıkan işte şunları şunları istiyoruz, şöyle şöyle bilgiler vermelisiniz, dediği noktada biz bu soruların cevabını veremediğimiz için bir defa orayı kafadan siliyoruz.” (K11)

“Bir ofisimiz yok henüz, teknoparktayız. İleride bir ofis açmamız gerektiğinde veya kendi şu an bir çalışma yapmamız gerektiğinde teknoparkın laboratuvarlarını kullanacağız. Bu konuda çok da fazla akademik teknik bilgimiz var diyemeyiz.” (K12)

“Stratejik yönetimin faydasına inanıyorum ama uygulama noktasına gelince, ne kadar stratejimiz doğrultusunda ilerleyen bildiğimiz kısmında, o tarafta çok emin değilim. Şirket içerisinde hani verileri kendimiz tutuyoruz buradan bir kere bir kendi şeyimizi, verilerimizi tutuyoruz. Aslında 2 farklı faaliyet konumuz var fakat rakiplerimizden, ben kendi şirketimizi ayrı bir yerde görüyorum. Bizim verdiğimiz hizmetin daha spesifik daha, butik bir hizmet olduğunu düşünüyoruz. Yani biz aslında tek bir yazılım yapıp işte sektördeki diğer büyük yazılım şirketleri gibi belli bir platform yapıp, bu platformu geliştirmeler yapıp, herkese aynı hizmeti sunmuyoruz. Bu şekilde de hizmet vermediğimiz için aslında bizim biraz daha butik, biraz daha ihtiyaca yönelik, doğru ihtiyaca yönelik, doğru profesyonelleri buluşturuyoruz. Az çok tabi benim de teknokentte olduğum için zaten yazılım bilgim var.” (K13)

“Büyük programlarla mecburi planlı olmak durumdayız, herhangi bir aksilik olmaması adına. bir insan kendini bence projelerde yeterli bulup, yeterli bulması bence, ben onu öyle adlandırıyorum. Evet, hani her şey tam olmayabiliyor. Mesela ben kendim, girişimcilik eğitimi almıştım, sosyal pazarlama eğitimleri aldım, lisans seviyesindeyken yüksek lisans dersleri aldım. Benim alanım nasıl, işletme noktasında iyi değilim örneğin, işletme noktasında eğitimi olanın yanına gidiyorum. Çünkü her şeyi ben kendim yetişemiyorum açıkçası. Çünkü burada önemli olan, siz de başında dediniz ya planlama noktası, planlama olduğunda kimseye bir şey kalmıyor aslında ben de aslında o noktaya, oradan ilerliyorum.” (K14)

“Hem sosyal mühendisliği hem beden dilini birleştirip istemeden, yani artık istemsiz bir şekilde açığını bulabiliyorum ve o noktaya değinebiliyorum. Önce o yüzden anlaşılmıyorum.” (K15)

“Aslında biz ilk olarak hani şirket zaten kurulurken de biz nasıl bir şirket kurabiliriz olarak bakılarak kuruldu. Yani biz bir şirketi kurarken ilk önce dedik, kendi hangi alan üzerine kuralım dedik. Zaten bu kendimizi tanımaktan başlıyor. Bu yüzden de kendimizi tanıyoruz. Ar-ge kısmında özellikle kendimizi tanıdığımız için bu şirketi bu start-up’ı kurduk, projeye başladık. Kendimizi tanıdığımız için de ihracat ve ithalat kısımlarında da destek aldık. Kısa vadede hala ar-ge projesi yapan ve ürün katılımını geliştiren bir firma olarak görüyorum.” (K17)

“Ben hep şuna inanıyorum. İnsan kendini tanımalı, kendini bilmeli. Kendini bildiği takdirde, kendiyle alakalı en değerlisi pazarlayabilir. Dolayısıyla bütün yol haritasını bu çıkartır ortaya. Ben biliyordum, yani hani haddimi bilmek denir ya, o yüzden kendini bilmelidir, gerçekten öyle. Yani bunun tespiti de kendini tanımaktan geçer. Kendini bilmekten geçer. Bu aynı zamanda firmanı da start-up’ını da bunu da bilmekten geçer, aynı şeydir. İşletme körlüğü denilen şeyi yaşamamanın da yani doğru gitmenin de yolu budur. Dolayısıyla bu konuda hem personelde hem dışarıdan alacağınız yardımlarda bu konu ciddi anlamda önemsiyorum. Yani sürecimiz böyle, yani kendimizi tanımakla alakalı sürecimiz böyle. Dışarıdan dediğim gibi, görevden, işletme körlüğü çok tehlikeli bir konu gerçekten ve o körlüğe asla yakalanmak istemiyoruz.” (K18)

“O siber istihbarat kısmı bizde birazcık daha iyi. İyi olunca rakiplerden, hani rakiplerden çok hızlı bir şekilde iteleyebiliyoruz ürünü. Hatta uzun bir “zoom out” kısmı bizde birazcık daha şey, iyi. Hemen böyle odaklanıyoruz işte yani mesela bir sağlık girişimi değiliz ilk etapta. Ama bir gün içinde işi pivot edip, bir gün içinde işi pivot edip GATA Üniversitesi'ndeki hızlandırıcıya başvurduk. Sadece bir ürünle. Yani giyilebilir ürünler bir taraftan çıkartıyoruz. Bizi bir kullanıcı yol haritası olan, sitesi olan, yani kullanıcı, yani x bir kullanıcının ne sunabileceğimiz, yaşam tarzına göre sunabileceğimiz bir ürünü, sanki bir girişimci gibi hemen GATA Üniversitesi'ndeki hızlandırmaya soktuk mesela. Yani pivot edebiliyor olmanız lazım yani işi.” (K19)

Katılımcıların cevaplarına göre, organizasyonun iç çevresini **“izleme”**, **“analiz etme”** ve sonrasında bunları **“planlarına yansıtma”**larına yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“En yakın zamanda bir pazarlamacı bize lazım. Yani bunu fark ettik. Biz kendimiz yapabiliriz diye düşünüyorduk. Şu anda onun eksikliğini yaşadığımızı fark ettik. Daha geçen gün toplantıda artık bize pazarlamacı lazım diye konuştuk, planları birazcık erteledik ve pazarlamacıyı ön plana aldık diyebilirim.” (K1)

“Yeter ki günlük üretim, seri üretim kısmında sıkıntı yaşamayalım, çünkü üretim ayağında şu anda biz olmadığımız için sürekli farklı üreticilerle görüşüyoruz. Orada bir problem olmadığı sürece bizim hem

yurt dışında hem yurt dışında da ben bir paralel açılmayı düşünüyoruz. Kişilerle de zaten tüm global açılacağız.” (K2)

“Biz 2 kişi olduğumuz için planı değiştirmemiz gerçekten zor oluyor.” (K5)

“Yani diyoruz ki, tamam biz bu noktada ilerleyemiyoruz, ilerleyemeyiz yani o zaman ne yapmamız lazım, en azından prototipi çıkarmaya çalışmamız lazım. O nedenle biz mümkün olduğu kadar böyle bir ceviz kabuğunun içinde çok küçülmüş bir şekilde çok küçük bir şekilde sadece prototip ortaya çıkaralım işte, patent başvurusu veya faydalı model başvurusunu yapalım. Sonraki aşamada da bunun acaba nasıl prototipini yapıp da gösterisini yapalım. Bir de biz bunu yaptıktan sonra da hani pazara nasıl açılabiliriz, biz bu doğrultuda ilerlediğimiz için henüz daha prototip aşamalarını bile aşamadık.” (K11)

“Kendi şirketimin koşullarına göre bu stratejiyi değiştirdim. Tabii burada bir SWOT analizi yaptım, kendimce. Çalıştığım şirkette, daha önce çalıştığım şirketlerde yapıyordum, ne kadar gelir kazanıyordum, nereye gidebilirdim, bunları göze aldım. Çalışma saatlerine baktım, yaptığım işi seviyor muyum, sevmiyor muyum, ondan sonra bir networküme baktım. Yeni kuracağım işte ne kadar başarılı olabilirim, nasıl bir çevrem var, avantajlı mıyım, değil miyim, aslında bunlara bakarak kendimi bu tarafta daha avantajlı gördüm.” (K13)

“Aslında her şey ilk o temelde başladı hani direkt bir kurumsal bir firma olarak bakamayız buna. Hani biz bir proje yapacağız, bir okul projesini, onu daha çok profesyonel olarak ilerlettik yavaş yavaş. İlk başlarda bizim için ilk önemli olan tedarik ve benzeri kısımlardan ziyade 2 tane önemli problemimiz var, biz ürünü yapabiliyor muyuz, istenilen teknik seviyede ve ikinci olarak da bu ürün satılabilir mi, aslında biz ilk aşamada bu 2 kısma baktık. Fakat geldiğimiz noktada dedik ki, biz şu an seri üretime girmeye hazır değiliz. Çünkü ürün grubu hem de ciddi bir yatırım gerekiyor ve yatırım karşılığını hangi sürede kısa sürede alacağımızı düşünmediğimiz için şu an savunma sanayi kısmı ağırlıklı projeler yapmaya karar verdik. Ama hani hiçbir şekilde her motoru yapabileceğimiz ya da ne bileyim bu projede yapabileceğim tabii ki de aklımdan geçmiyordu. Bu aslında, ürünü bilmiyordum, fakat yeni bir şeyler üretebileceğimiz ya da yeni, farklı alanlara gelebileceğimi tabii ki de fark ediyorum.” (K17)

“Dolayısıyla benim şu şu şu alanda ihtiyacım vardır. Eksik kaldığım noktada şöyle bir personele ihtiyacın vardır. Kendimizi sürekli güncellemek istiyoruz. O yüzden sistem olsun, şahısların hiçbir önemi olmasın, şahısların sadece sisteme katkısı olabilsin. Böyle bir yapıyı kurduk ve yürütüyoruz açıkçası.” (K18)

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların genel iç çevre analizi konusunda eksik olduğu tespit edilmiştir. Özellikle start-up’ların doğası gereği, katılımcılar, doğrudan kendi yetkinlik ve becerileri üzerinde durduğu tespit edilmiştir. Analizler sonrası planlama ile alakalı olarak ise genel anlamda, analiz yerine tecrübe ile değişiklikler gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

7.3.2. Organizasyonel İletişim ve Yönetişim Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların gerek organizasyon iç iletişimi gerekse dış paydaşlar ile gerçekleştirdikleri iletişim, etkileşim ve yönetime yönelik sorular sorulmuştur.

7.3.2.1. Çalışan-Ekip İletişimi

Katılımcıların, start-up'ları bünyesinde yer alan çalışanları ya da ekip üyeleri ile iletişim ve yönetim teknikleri ile bu etkileşimin doğurduğu sonuçlara yönelik veri elde etmek adına, ***“çalışanlarınızla, ekibinizle nasıl bir etkileşim içerisindeyiz, nasıl bir iletişim yürütüyorsunuz? Bu iletişim ve etkileşim ile bir sinerji yaratabildiğinizi düşünüyor musunuz?”*** şeklinde soru yöneltilmiştir.

Katılımcıların cevaplarına göre, organizasyon içi iletişim tekniklerine yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“%99 biz arkadaşlık ilişkisi kuruyoruz aramızda. Zaten çoğu proje ortağımı daha önceden arkadaşım, ilk başta bahsettiğim gibi arkadaş.” (K1)

“Burada sayımız aşırı derecede fazla olmadığı için biraz daha kişinin kendisini tanımaya dayalı olarak ilerliyor. O kişiye göre bir zaman dilimi oluşturuyorum ve onun daha rahat edeceği bir zaman diliminde biraz daha iş paylaşımı yapmış oluyoruz.” (K2)

“Kesinlikle emeğin çok fazla olduğu bir sektörde çalıştıkları için karşı tarafa her zaman saygı duymak zorundayım. Onu hissedirim. İşveren olarak da kendini hiçbir zaman görmedim. Şu anda bile paylaşımdan yana bir arkadaş olarak düşünüyorum. Diğer çalışan arkadaşlarımla birlikte.” (K3)

“Normal çalışması gereken işte 9-5 dahilinde çalışıyorlar. Ben kendim bu şekilde rahat çalışmayı sevdiğim için benimle beraber çalışan insanlarla rahat olmasını istiyorum. Yani onun içinde beraber çalıştığım insanlarla asla bir patron çalışan ilişkim yok. Direkt arkadaş modum da var işte bu noktalarda en önemli şey hep beni korkutan yardımı suistimale uğrar mı, orada da bazı şeyleri elimizde tutuyoruz ve bu şekilde bu denge sağlanıyor otomatik olarak karşı tarafta.” (K4)

“Dolaylı yöntemler kullanıyoruz ve farklı yöntemlerle de kullanıyoruz. İlk tabii ki biz bir kişi almadan CV'sini ve diğer bilgilerini inceliyoruz, bakıyoruz hani anlaşılıyor zaten hani görüşmeden önce bile bundan bir şey çıkar diye anlaşılıyor. Görüşmeleri yüz yüze yapıyoruz. Hatta çoğu zaman staj olarak alıyoruz ama bizim asıl şeyimiz onu işe almak. Buraya geldiğinde, ilk haftalarda tabii ki ne desek yapıyorlar yani ne söylesek yapıyorlar, ediyorlar. Ama sonrasına bakıyoruz hani yüz yüze konuştuğumuzda anlatıyorum, bizim amacımız şu, mesela bu algoritmayı bu şekilde, şu anda çalıştırmak

istiyoruz. Yani anlatıyorum, yani yüz yüze anlatıyorum, ödev vererek veya proje vererek, iş vererek anlatmaya çalışıyorum.” (K5)

“İlgili arkadaşlarımızla birlikte belirli toplantılarla, uygun görüşlerle beraber devam ediyoruz. Biz toplantılarımızı her haftada yapan kişilerdik ama şu son zamanlarda biraz daha hani nasıl desem aldığımız dönüşlerden dolayı biraz daha düşünüyoruz. Hani nasıl bir yöntem bulabiliriz işte karşı tarafa nasıl iletebiliriz diye ama en geç 2 haftada bir yine toplanıyoruz. Projenin başından sonuna hani bütün tekniklere başından sonuna kadar hâkim olduğum için işte çok şükür, bu arkadaşların da işte hem benimle beraber deneyimlenmesini hem de deneyimlerine deneyim katmalarını aynı zamanda işleri de onlara devredebilmek için işte birlikte bir iş bölümü yapmış bulunmaktayız.” (K6)

“Çok kurumsal bir yapı olmadığı için işte yönetimle çalışanlar arasında doğrudan iletişim de olduğu için olası durumlarda hemen dinamik bir şekilde çözümler üretiyoruz.” (K7)

“Sürekli iletişim halindeyiz. Benim telefonum 7/24 açıktır, yani onların, beraber çalıştığımız arkadaşların kişisel problemlerine kadar yardımcı olmaya çalışıyorum ki bu bir noktada aradaki hem seviyeyi koruyor hem de hanım beyden öteye gitmiyorum ama hem de aynı zamanda da o samimiyeti de yakaladığımız için herkes bir efor sarf ederek ona gayret ederek o programda var olmak istiyor.” (K8)

“Bu hani bir ebeveynin çocuk yetiştirmesi gibi. Siz defalarca süsleyebilirsiniz ama aslında sizi takdir edilen bir durum söz konusu. Açıkçası ben stajyer gözüyle bakmıyorum. Hani kardeş gözüyle bakıyorum hepsine ve gördüğüm kadarıyla bir bilgi aldıklarında gözlerindeki parlaltı çok hoşuma gidiyor.” (K9)

“Bilgi akışı, hani kaba tabirle mesela söyleyeyim, hani bizim aramızda herhangi bir duvar yok. İşte çalışma kültürünü nasıl, bir masada beraber mi çalışıyorsunuz, hibrit mi çalışıyorsunuz, işte uzaktan mı çalışıyorsunuz, hani iletişiminiz Whatsapp’tan mı kuruyorsunuz, Google Meets üzerinden mi işte Whatsapp’ta vesaire falan bunlar çok önemli oluyor ve bunları titizlikle seçmeye çalışıyoruz. Arkadaşlarımız dediği zaman ben bugün evden çalışmak istiyorum diye veya işte bir kafede gidip çalışacağım falan filan sorun değil, iş bitiyorsa sorun değil. Mesela bu zamana kadar pazartesileri haftalık toplantılar yapıyorduk ama şimdi haftanın başında yapmaktansa sonunda yapmak daha mantıklı diyerek cumaya aldık, o da işte küçük bir anekdot. Sürekli haftalık olarak hani şey bir de direkt birebir iletişim halinde oluyoruz. Şeyi çok aşılamaaya çalışıyoruz.” (K10)

“Bizim iletişimimiz genellikle şöyle, telefonla. Samimi bir iletişimimiz var.” (K11)

“Kendilerini rahat hissediyorlar. Öncelikle ekiple başlayabilirim. Ekip çünkü bu benim için çok önemli. Bence bir girişimde de zaten en en en önemli şey. Çünkü ekip olduğu zaman her şey bir şekilde halledilebilir.” (K12)

“Arkadaşlarımızın en büyük, dediğim gibi durduğu nokta gönüllülük olduğu için ortak paydada bulunduğumuz için iletişimin bir sıkıntı olmadığını ve gönüllülük ortak paydada olduğu için de bundan ötürü biz farklı bir iletişim kurmuyoruz. Eğer hani şey olarak, projeden dolayı, hepimizin gönülden desteklediği diyebilirim.” (K14)

“Yani arkadaşımı gibi oluyor ama hiçbir zaman o yönetici kavramından çıkmıyorum. Hiç kimse bana daha yakın davranamıyor ama ben onları bir tık yakın davrandığında daha rahat iş yapıyorlar ve bu benim işimi çok kolaylaştırdı. Yanıma sosyal insanlar aldım. Samimi bir iletişimim var. Şu an yanımda çalışan arkadaşlarım özellikle kızlar var ve o kızlar içerik üreticisi. Yani işte bana inanılmaz güveniyorlar ve ben bir kez söylediğimde, tamam. İşe neler katabileceklerini de öğrenmeye başlıyorlar. Ben bir şey söylediğinde direk uygulamaya geçmeye çalışıyorlar ve araştırıyorlar benim için. Bu konuda inanılmaz şanslıyız. Özellikle yanımdaki kız. Bir iş veriyorum, 2 saat içerisinde bende oluyor ve şey diyor, hadi yapalım artık.” (K15)

“Ya o noktada ben biraz şanslıydım, çünkü ekip arkadaşlarım çok hayalperesttir. Yani onların sınırı yoktu. Yani işte şunu yapalım dediğimde işte yapamayız demiyorlardı.” (K16)

“Aslında burada her şey saygı, birbirinin görevine değer vermek ve ikinci olarak da yani ticaret diyebilirim. Çünkü sizinle aynı düşüncede olan bir insanlarla çalıştığınız zaman hatalarınızı göremezsiniz. Ben doğru yaptım, ben en iyiyi bilirim, insan bir yerde illa bir şekilde bunu düşünür. Diğer kişiler sizden farklı düşünce yapısına sahipse, bir projede işte tartışma tabii ki de yaşıyorsun, bence yaşanması da gerekiyor. Bu yüzden tartışmaya genellikle, tabii ki ürünle alakalı, ürünün geliştirilmesi ya da ürünün, hangi ürünü yapmamız gerekiyor, bu projeye girmemiz lazım mı yoksa girmemeli miyiz gibi bu alanlardaki tabi ki de tartışmalar olmalı ve bu tartışmalarda tabi ki nezih tartışmalardan öte bir farklı bir şey değil tabii ki.” (K17)

“Şöyle ki, yazılım tarafında biz her pazartesi toplantı yaparız. Hem geçtiğimiz haftayı kontrol etmek adına hem bu hafta neler yapacağımız hakkında, birincisi bunu yaparız. İkincisi, şeyde de ekran tarafında da 15 günde bir toplantı yaparız. Yeri geldiğinde grup grup, departman departman toplantılarımızı yürütürüz. Bu etkileşimin içerisinde paranın bizim önceliğimiz olmadığını, gerçekten önceliğimiz olmadığını onlara hissettiriyoruz, bunları kendi gözleriyle de görebiliyorlar.” (K18)

“Ben işte şey yaptık, işte Discord'ta, sosyal medya mı, sabah toplantısı var işte, bugün ne yaptı, 2 tane 3 tane soru yani, dün ne yaptın kardeşim, bugün ne yapıyorsun ve önünde bir engel var mı yani hani senin ilerlemenin önünde bir engel var mı, gibi temel 3 soru üzerine ilerletmeye çalışıyorum.” (K19)

Katılımcıların cevaplarına göre, organizasyon dahilinde **“yönetişim”** tekniklerine yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Birer lider seçtik. Biz kendi aramızda yönetim ekibi olarak normal yönetim toplantılarımızı gerçekleştirirken, klasik ama bir iş adamı gibi o şekilde ilerliyoruz. Fakat onun dışında bahsettiğim gibi arkadaşlık bir şekilde yaklaşıyorum. Bu ekip liderleri de direkt lider şeklinde yaklaşıyorlar.” (K1)

“Mesela ekibimizde tamamen esnek çalışan kişiler de var. Bir alanda bir kişinin sorumlu olması gerekiyor ki her alanda benim tepede teker teker kontrol etme imkânım yok. Bu kontrol mekanizmasının biraz daha bazı insanlara toplamam gerekiyor ki bir kişiden bir yerden bir kişinin sorunu olabilmesi gerek. Biraz daha toplu olabilmesi için her yeri kendi arasında küçük küçük gruplaştırmak bence önemli.” (K2)

“Arkadaşlarla şöyle yaparız. Günün bir planını bir gün önceden yaparız. Yani bir yarın biz ne yapacağız? Bugün sabah geldiğimizde biz ne yapalım diye düşünmeyiz. Yarın yapılacak işler bir gün önceden planlanır. Bir gün sonranın işinde kimse muallakta kalmaz. Yapılmayacak bir iş yoksa yani açsınlar kendilerini geliştireceği videoları izlesinler. Ne yapacaklarsa onu yapsınlar. O benim için önemli değil ama ben görev tanımlamasını yaptıktan sonra o işin en kısa sürede yapılması gereken muallakta kalmasını istemem.” (K3)

“Çünkü bir insanı ne kadar rahat bırakırsanız o kadar size geri dönme ihtimali artıyor. Yani sıkmaya gerek yok. Bıraktığınızda zaten size geri dönüyorsa orada bir bağlılık yaratıyorsunuz. Yani bir içerideki o planlama, yönetim kesinlikle hiyerarşik yapı olmamalı. Hani herkes gerçekten uyum içinde çalışmalı. Herkes bir çark olarak görüyorum ben o noktada. Herkes çünkü şey yani vazgeçilmez olan değil de öyle hissetmeli. Hani herkes o çarkın bir parçası gibi hissetmeli içeride ve rahatlık hissetmeli.” (K4)

“Bakış açısında ortağım da kesinlikle aynı fikirdeyiz. Bazen ben ikna oluyorum, o ikna olmuyor ve en kolay çözüm ne, planladığımız ve ikimizin de onayladığı plana gitmek. Çünkü bir değişiklik yapmak zor oluyor 2 kişi olduğunda. Anlaştığımız noktalar az ama kritik noktalarda anlaşıyoruz, önemli noktalarda anlaşıyoruz, stratejik şeyler dediğimizde o zaman anlaşıyoruz ama farklı bir plan uygulayalım veya şunu yapalım dediğimizde kolay kolay anlaşıyoruz, ikimiz ortak olarak.” (K5)

“Öncelikle bizim tarafta turnover yani ayrılan personel oranı oldukça düşük. Sektör ortalamasına göre çok çok düşük. Hatta son 3-4 senede yurt dışına taşınmak ya da işte farklı zaruri ve ailevi sebepler dışında bir yerden teklif aldığı için, maaşını az bulduğu için ya da ortamı beğenmediği için hiç kimse ayrılmadı. Dolayısıyla şeyimiz bayağı iyi, insan elde tutma oranımız bayağı iyi. Bunun için de bir olabildiğince iş özel yaşam dengesini korumaya gayret ediyorum yani. Mesai, hafta sonu çalışma, resmî tatillerde çalışma gibi şeyler olabildiğince yapmıyor, hatta hiç yok. Ne bileyim 3.5 günlük tatili bir haftaya tamamıyoruz. Hani onu bu sayede insanlar daha fazla şey, motive ediyoruz. Bu insanları çalışma anlamında baya rahatlatıyor. Düzenli aralıklarla işte enflasyon işte döviz durumundaki değişimler falan filan. Buna göre insanların maaşları da güncelleniyor. İşte tamamen remote

çalıştığımız için bir şekilde ofis bağımlılığı yok. İsteddiği ülkeden şekilden çalışma hakkına sahip artı olarak bu da bir serbestlik sağlıyor. Bunun dışında bazı kritik personeller için hisse opsiyonunu kullanıyoruz. Şirkette belirli bir süre kalırsa, belirli bir süre kalmaya devam ederse ve kaldığı süre zarfında kendisi için tanımlanmış belli hedefleri tutulursa kendisi şirketin hissedarı haline geliyor. Bu da aslında ekibin önemli, yani çekirdek kadronun korunması açısından çok değerli.” (K7)

“Herkesin belli görevi var ve o görevlerine ben daha sormadan yapıyor işte birisi diyor ya bir rakibimiz çıkmış, bunu da bir incele diyor ya da işte birisi çıkmıştır bir bakıyorsunuz, mesela bir yerde bir konuşma programı açılmış, oraya başvuruyor, işte birisi kalkıp slaytta çalışıyor. Yani böyle bir şeyimiz oluyor. Yani bir görevlendirme yaptıktan sonra 40 defa arkasına aramıyorsunuz.” (K8)

“İşe alım süreçleri titizlikle seçmeye çalışıyoruz. Kimlerle çalışmak istiyoruz onları birlikte seçmeye çalışıyoruz. Biz aslında hani o potansiyeli o motivasyona yatırım yapmaya çalışıyoruz. Orada da işe alım süreçlerinde belirlediğimiz gereklilikler var. Aynı zamanda tabii bizim hani yöneticiler olarak gördüğümüz operasyona yönelik şeyler var, iş yükleri var, onları da verirken tamamen işte hani bu bir saat içerisinde ne kadar iş yaptığından ziyade, hani bu süre içerisinde bu işin bitmesi gerekiyor demek bizim için önemli oluyor. Bir arada çalışmaya çalışıyoruz. Yani sen mesela atıyorum kafadan atölyedeki arkadaş için, tamam, çok güzel üretim metriklerini kapatmış olabilirsin ama satış olmadığı sürece senin yaptığın bir anlamı yok. Dolayısıyla senin ona yardım etmen lazım. Hani satıştan birisinin bir teknik bir desteğe ihtiyacı olduğu zaman falan seni aradığı zaman ulaşabiliyor olması lazım. Yani benim işim diye perdeler olmaması gerekiyor, bizim şey ekip arasında.” (K10)

“Ben tasarımları yapıyorum, ilerliyorum, bunlar hakkında kendisine bilgi veriyorum. O fikirlerini söyleyerek telefonda yine fikirlerini söyleyerek destek olmaya çalışıyor. Bunun dışında da ürünün prototipinin yapılması için gerekecek olan mali harcamaları konusunda da kendisi destek oluyor, olmaya çalışıyor.” (K11)

“Öncelikle işin ucundan tutup, hareket ettiğimizde her işin bir uzmanı yok. Ekipte herkes neredeyse herkes her şeyi, herkes çok farklı alanlara işler yapmak zorunda. Öncelikle belirli aralıklarla toplantı yapıyoruz tabi ki. Bu toplantıda iş bölümü yapıyoruz. Bu iş bölümünde de asla hiçbir zaman şöyle bir şey olmuyor işte. Bir işi dörde bölüp herkese eşit parçasını alacak gibi bir durum olmuyor. Herkes ortadaki işlerin farkında ve kendi vakti dahilinde nasıl söyleyeyim, bunu ne kadar iş yapabilecekse o kadar iş alıyor. Yani bir profesyonel bir ilk bölümünden ziyade daha esnek, daha flex bir şekilde hareket ediyor.” (K12)

“İdari noktasına gelirsek, işte birçok malzemeyi tedarik etmekte zorlandığımız için endüstri mühendisi arkadaşlarımız var. Onların desteğiyle aslında birçok ürünü çıkartıyoruz. Hepimiz hem görevleri bölüşüyoruz.” (K14)

“Herkesin belli bir görevi vardır ve diğer kişi o kişiye saygı göstermek zorundadır. Bilmediği kısımda onu sana devretmesi lazım. Eğer işe alım yapacaksam bunun konumunu öncelikle belirlemek önemli. Bu konuma alacağım kişinin yetkinlikleri ne, benim için, birinci sıra, örnek veriyorum, güvenilir olması. Biz zaten şu anlık belli başlı şeylere hâkim olduğumuz için gelen kişiye bunları aşılayabiliriz ama önemli olan o kişinin bunu kabul edebilmek yetkisine sahip olması, ekip çalışmasına uygun olması ve hani yeni şeyler öğrenmek, heyecan. Aslında aradığımız şeyler bunlar.” (K17)

“Buna bağlı olarak biz birbirimizi takip ettiğimiz bir sistemimiz var. Hatta Microsoft To Do’yu da kullanıyoruz bu konuda. Microsoft To Do da çok başarılı bir görev yöneticisi uygulaması, bunu da kullanıyoruz. Hem sistemi kendi içinde personeli birbirine takip ettiriyoruz, hem kendimiz takip etmiş oluyoruz ve sürekli iletişimi sıcak tutuyoruz. Yani hem iş akışlarını hem işi takip etme adına hem de kendi aramızdaki bağın güçlenmesi adına bunu sıcak tutuyoruz mümkün olduğunca. Buna dair yine çalışanlarımızın tamamından görüş de alıyoruz, görüşlerine her zaman, her konuda görüşlerine açığız açıkçası. Yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere her konuda görüşlerini de istiyoruz.” (K18)

“Çok fazla iş yükü var. Yani bu korkutucu birazcık. O iş yükünü iyi yönetmeniz gerekir. Girişimcinin yapması gereken yerlerden bir tanesi diye düşünüyorum.” (K19)

Katılımcıların cevaplarına göre, organizasyon içerisinde bir “**sinerji**” yaratmalarına yönelik olarak belirtilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Uzman arkadaşımızla bu şekilde ilerlemek onların da biraz motivasyonunu arttırıyor diye düşünüyorum. Ben de bilmiyorum o da yapamayınca şimdi beraber yapamamış olur. Öğreniyoruz beraber. Gönülden iş vermiş oluyoruz. Beraber ortaklaşa bir çalışma yürütmüş oluruz.” (K1)

“Çok kolay değildi yani elbette sinerji olmadan, yani işten verim almanın mümkün olmadığını biliyorum. Çok kolay değildi ama belirli dönemlerde tabii ki frekanslarımız tutmadığı, anlaşılamadığımız arkadaşlarla yani bunun her şeyi yapmacık göstermenin bir anlamı yok. Başlangıçta anlaşılamadığımız benden kaynaklı ya da o arkadaşlardan kaynaklı uyumsuzluklarımızın olduğunu süreçler oldu. Ama arkasından şu andaki ekibimle gayet uygun bir şekilde çalışıyoruz. Ben dediğim gibi onlara bir işveren mantığıyla yaklaşmıyorum. Değerli fikirlerine değer veriyorum. Saygı duyuyorum. Onlar bana bir şeyler öğretiyorlar. Bizde onların enerjilerinden yararlanarak tecrübelerimizle yol gösteriyoruz. Ben arkadaşlara sürekli kendilerini bu teknolojik işlerde kendilerini yetiştirmelerini tavsiyede bulunuyorum.” (K3)

“Doğru kişiyi seçtiğinizde karşı taraftaki de bunu bırakmak istemiyor.” (K4)

“Biz amacımıza ve hedeflerimizi ulaşılmaya çalışırken çok fazla engellerle karşılaşılıyor. Bunlardan biri işte dış etkenler. Yani bunu bizim çalışanlarımıza aynı zamanda anlatmaya çalışıyoruz fakat oldukça

zorluk çekiyoruz. Özellikle yeni mezun öğrencilerden eleman almaya çalıştığımızda beklentimizden farklı bir şeyle karşılaşılıyor. Yani beklentilerimiz farklı, karşı tarafın beklentileri bambaşka oluyor. Biz bir şey için çalışıyoruz diye, hedef için çalışıyoruz ama onlar işte zaman geçirmek veya işte para kazanmak için çalışıyor. Sonuç ne olursa olsun önemsemiyorlar. Önemli olan benim için farklı, onun için farklı çünkü onların amacı farklı izim amacımız farklıydı. Anlatmaya çalışıyoruz ama çok fazla böyle anlaştığımız kişi çok az oluyor. Ama biz karşıdaki hani o enerjiyi almıyorum o şey hani beklediğimiz enerji veya işi almıyoruz, sinerji yok olmuyor.” (K5)

“İnanç hepimizde fazlasıyla olduğundan dolayı işte bir an önce destek bulup, laboratuvara girip hani amacımız para kazanmak değil bu aşamada, üretip, bir şeyler kazandırabilmek.” (K6)

“Bu noktada olabildiğince şirket çalışanlarını kendi becerilerini farklı alanlarda kullanabilmelerini teşvik etmeye gayret ediyoruz. Bu da ister istemez onlar için daha dinamik bir ortam oluşmasını sağlıyor. Bu bakımdan da hani iyi bir kemik kadro içeride kurduk. Bu kadro da aslında sonuçta hissedarı olduğu şirketin olabildiğince büyümesi ve kazançlı bir şekilde faaliyet göstermesi için kendi alt ekiplerini de motive etmenin yollarını kendi buluyor. Bu bakımdan bu sistemlerle aslında ilerliyoruz. Onun dışında yüksek lisans vesaire konusunda teşvik etmeye gayret ediyorum onları. Derse gidecekse de ücretli iznini kullanıyor. Yani açıkçası ücretli izin vesaire oluyor.” (K7)

“Bir sinerji oluştuğunu bana düşündüren nokta şu oluyor, elbette bizim motivasyon kayıplarımız oluyor ama o motivasyonu yenilemekte o anlık bazen mesela bazı egzersizler yaptırıyorum, ben işte kalkıyorum 5 yıl sonrasının hayalini kurduruyorum. Ondan sonra işte 5 yıl sonrasına kendine mesaj ilet, 5 yıl geçmişine mesajını ilet gibi çeşitli egzersizdir bunların her biri çeşitli egzersizlerle işte kişileri motive ediyoruz onunla. diyoruz ki şimdi gelişim zamanı, kendi içimizde neler yapabiliriz, bunu bir şeylerden dolayı yani stratejik plana, stratejik planda o hafta bambaşka bir şey yapmanız gerekiyor ama bakıyorsunuz kimsenin duygu durumu müsait değil buna. Bu sefer siz oraya bağlanıp kalsanız bu sefer adapte olamayacaklar. O zaman ne yapıyorsunuz, erteliyorsunuz, yapılandırıyorsunuz. Yani bu güzel oluyor.” (K8)

“Çabanın karşılığı olmalı. En azından bir rehberlik vermek gerekiyor. Buradaki en büyük fedakârlık sadece benim için değil. Bu çalışma arkadaşlarım da kendilerine bazen yaptıkları bir durum.” (K9)

“Bilgisayarınız, koltuklar, masalar, çöp kovaları vesaire falan bunların hepsi firma kültürünü etkileyen şeyler. Biz onları hani hem bizde çalışırken kendilerini de kendilerini keşfetme imkânı da sağlamaya çalışıyoruz. Mesela diyoruz ki işte hani sana karşı yani sen bir sorumluluk görürsen şirket içerisinde, ya bunu ben yapabilirim dediğim noktada ve kimse sana demez ki hayır, bunu deneyeceksin, bu senin işin değil diye. Herkese mesela denemesi için alan bırakıyoruz. Çünkü hani fiziksel olarak temastan bir sinerji yarattığımızı düşünüyoruz. Yani çok uzaktan kalmayalım ama herkesi de çalışma şeyi dinamiği

olarak hani rahat bırakmaya çalışıyoruz. Mesela haftalık toplantılarda birini diğerinin lokasyonuna çağırıyoruz. Ama hani uğraşıyoruz ya hani herkes aynı gemide hissetmesi gerekirse çok önem veriyoruz.” (K10)

“Yani gerek tanımak açısından olsun hani birbirimize güven anlamında, samimiyeti açısından olsun aramızda artık belli şeylerimiz aştık. Yani ben kendisine güveniyorum. Bana da güvendiğini düşünüyorum açıkçası. Ve bir yerde bir yerde ilerleme sürecimiz başlarsa onun çok başarılı bir şekilde gelişeceğini düşünüyorum.” (K11)

“Bu şekilde ilerlediğimiz için kimseyi bir şeye ekstra zorlamadığımız için daha fazla motive ettiğimi düşünüyorum. Ekipteki bu dayanışma bu şekilde ilerliyor yani. Bu yüzden ben bu şekilde tecrübelerimi aktararak onların bu süreci hazırladım. Bir şekilde bu anlamda büyüdüler diyebilirim.” (K12)

“Ya bizim ekip arkadaşlarımızla öyle önemli olan bence, ekip uyumu ve enerji. Aslında enerjinin en önemli kaynağı da düzgün iletişim diye düşünüyorum. Bizim hepimizin tek ortak gayesiyle ulaştık buraya, hani buluştuk bu projede.” (K14)

“Ben ona yaklaşırken şu anda abla kardeş gibiyim. Yani ona bir iş verdiğimde bir detay vermiyorum. Bunu araştır, araştırırken bulduğum başka şeylere de bakacaksın. Bakalım ne kadar kendini geliştiriyorsun veya iş dünyasına nasıl adımlar atması gerektiğini, nasıl mail yazması gerekiyor, insanlar nasıl netwerke katabilecek, her şeyi ona anlatmaya çalışıyorum ki birkaç yıl sonra benden ayrılınsın. Yani sürekli benimle kalmasına gerek yok. Hayatını belirlesin, kendi start-up’ını kursun. Kendi işini yapsın ve o da artık bu ekosistemde bir yer edinsin istiyorum. Evet sen yaparsın gibi şeyler söyleyip beni inanılmaz motive ediyor. Ben de onu aynı şekilde motive ediyorum ve hep aynı noktada buluşuyoruz.” (K15)

“Gerçekten bir şeye inanmam ve bu inancı doğrudan sürekli gruba aktarmam ve işte arkadaşlık duygusuyla beraber zaten yaşlarımız da birbirine yakın olduğu için herhangi bir ego vesaire katmadan işte sürekli olarak hani işte konuşup, erişip, düzgün bir şekilde ilerlemek diyebilirim.” (K16)

“Aslında bir tartışma yaşanır ama bu işte kalır ve o an ki toplantıda kalır ve devam eder, bu zaten güzel bir şey. Bu bizi zaten ilerleten bir kısım. Gerçi bunun ödülü de yatırım ve tüm kısmı da zaten başlarken devam etti. Birbirimizden çok iyi anlıyoruz şu an hem onlar hem biz. Geleceği biraz da şans oldu herhalde, büyüdüğümüzü bu kadar iyi anlayabildiğimiz için, güzel şu an, devam ediyor. Herhangi bir sıkıntı yok yani.” (K17)

“Bana sorarsanız düşünüyorum. Tabi bunun somut bir karşılığı var mıdır, somut karşılığı var, tabii ki. Çünkü şeyde ki Çin’de mesela konuşturduğumuz personelimiz, örnek veriyorum, bizim yerimize ar-ge’sine devam edebiliyor, geliştirmelerine devam edebiliyor ve bir konu hakkında çok rahat inisiyatif

alabiliyor. Bu bizim bakış açımızla alakalı. Aynı zamanda istişare kültürü de özellikle yazışarak ilerlediğimiz için bütün personelimiz kendi içinde de bizim yönetimimizde de yazışarak da ilerlediği için çok rahat bir şekilde her konuyu herkese danışabiliyor. Bu kültürü de onlara nakledebildiğimizi gördüğüm anda diyorum ki, evet, somut olarak buna bu örneği verebilirim. Buna inanıyoruz yani. Çünkü biliyor ki yöneticisi ona bunu denediği için kızmayacak. Bunu denediği için bundan zarar görmeyecek. Çünkü karşılığında hedeflediği şey firmanın faydasına biliyor olması. Şahsi menfaati değil, firmanın faydasını götüğü için kendi inisiyatifi doğrultusunda bir deneme yapabilir.” (K18)

“Şimdi masalar kurduk, şey gibi düşün, ya aslında ben oyun oynatıyorum. Yani gençlere oyun oynatıyorum. Yani iyi bir oyuncuysanız, kazanırsınız, diye düşünüyorum. Masanın kurallarını sadece ben koymuşum. Oyunu ben kurmuşum. Hani öyle düşünüyorum. Her bir masada oyun oynayan arkadaşlar var, arada sırada bir ziyaret ediyorum, nasılsınız hani iyi misiniz, mentör gibi yani. Daha önce yaptığım işlerde ki öğrendiğim mentör kapasitemi takımın içinde kullanmaya çalışıyorum.” (K19)

Araştırmanın bu boyutunda elde edilen bulgular incelendiğinde; iletişimin daha çok informal boyutlarda yürütüldüğü, start-up’ların genelinin kurumsallıktan uzak yürütülüyor olsa dahi uzmanlık ve yetkinlik bazlı iş bölümleri gerçekleştirdiği, girişimcilerin start-up bünyesinde yer alan bireyleri çalışanlar olarak değil daha çok ekip üyesi olarak gördüğü ve fikirlerine değer verdikleri, genel anlamda karşılıklı bir sinerji yaratılabildiği bulguları tespit edilmiştir.

7.3.2.2. Paydaş İletişimi

Katılımcıların, start-up’ların paydaşları ile iletişim ve yönetim teknikleri ile bu etkileşimin doğurduğu sonuçlara yönelik veri elde etmek adına, **“Paydaşlarınızla nasıl bir etkileşim içerisindesiniz, nasıl bir iletişim yürütüyorsunuz? Bu iletişim ve etkileşim ile bir sinerji yaratabildiğinizi düşünüyor musunuz? Paydaşlarınızı tanımlayabiliyor musunuz?”** şeklinde soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıda belirtildiği gibidir.

“Onlarla bağımızı koparmadık. Yani Türkiye’dekiler bu şekilde iletişim kurabiliyorum. Fakat yurt dışıyla henüz iletişim kurmuş değilim açıkçası. Onlara nasıl ulaşmayı hedefliyorum? Yani şu an internet üzerinden araştırmayla biraz zor gibi görünüyor benim gözümde. Hani kimlere ulaşırım vesaire. Doğrudan kimseye yazmam ama onun yerine az önce bahsettiğim gibi bağlantılar kurarak yine aynı şekilde ulaşmayı hedefliyorum diğerlerine. Genellikle daha duygusal. Öyle biz de şu ana kadar, yani aslında yaptığımız işler, sponsorluk almalar, ürün almalar vesaire.” (K1)

“İçerik üreticileri ile ciddi irtibat halindeyim. Alanda haliyle da kamerayla veya telefonla içerik üreten kişilerle aslında biz biraz daha irtibat halindeyiz ve sürekli yeni kişilerle görüşmeye çalışıyoruz çünkü eski görüştüğümüz kişiler zaten halihazırda bu ürüne inandıkları için ya işte bu ürünü şöyle yapamazsın

demeleri lazım bize. Bizim istediğimiz şey tek o değil. Biraz daha işte bunu ben bu ekipmanın nasıl yapabilirim söylememiz gerekiyor ki bize biz de buna çözüm olarak işte şu şu parçayı alarak bu ihtiyacımızı karşılayabilirsiniz diye sunalım. O yüzden biraz sürekli yeni kişilerle de görüşmeye çalışıyoruz. Mentörlerle zaten biz haftalık olarak haftada ya da gün bizim direkt şeylerimiz var, eğitimlerimiz ve mentör görüşmelerimiz oluyor, onlarla o şekilde devam ediyoruz. İşte biraz daha şey kısmında aslında yani mentörlar, mentör-menti eşleşmelerinde biraz daha aktif olabiliriz ama oradaki girişimciler ne yapıyor? Orada biraz çok fazla öyle bir eğitimle düzenlenmediği için biraz daha mentörlerle görüşüyoruz. Bu firmayla sık görüşüyoruz, bunun dışında başka bir firmanın dijital içeriklerini de üretiyoruz. Zaten bu firma, üretim tesisi vesaire de bizim bir tanıdığımızın direk kendi tesisi. O orayla da bunu nasıl yapabiliriz dediğimiz zaman hızlı bir şekilde ulaşabileceğimi bir kişi.”

(K2)

“Şu anda zaten biz 3 firma kardeş, paydaş olarak devam ediyoruz. Bunlardan biri yazılım firması, diğeri ise danışmanlık ve mühendislik üzerine. Yani biz 3 firma çözüm odaklı birbirimizle birlikte dayanışma içerisinde devam ediyoruz. Bu noktada işte ortaklıklarımız var, stratejik olarak ortaklarımız var. Benim kendi bünyemde yazılımcı ya da bilgisayar mühendisi bulundurmaktansa diğer mevcut olan arkadaşlardan danışmanlık olarak çözüm odaklı yaklaşmanın daha bir mantıklı olduğunu düşünüyorum.”

(K3)

“Şu anda benim bütün müşterilerim bana gecenin geç saatlerinde de mail atabilirler. Sabah gün aymadan da mail atabilirler. Ben onlara hani bu hakkı tanıyorum. Yani ben aslında her çalıştığım firmayı sanki kendi firmamız gibi benimsiyorum. Yani mesela bu kesinlikle böyle olmamalı. Kesinlikle böyle olmalı. Bu böyle olursa daha iyi olur. Hani bir noktada artık sıkılmıyorum. Yani 12 yıl oldu ben bu işi yapıyorum ama atıyorum hala dediğim gibi her bir firmayı sanki müşterim değil kendi şirketimiz gibi hani benimseyip tamam bakın bunu da araya katarız, bu böyle olabilir. Yani açıkçası biraz samimiyete kaçıyorum o noktada ama bu yanlış anlaşılmasın, laubalilik değil asla, sadece samimiyet. Biraz geçmişe dayanıyor. Yani 2015’e dayanıyor. Dediğim gibi o zamandan bu zamana bir havacılıkla bir ar-ge sürecim var ve orada ki aslında her bir paydaşım ya küçük bir sektör olduğu için zamanla belki arkadaşlıktan doğan bir şeyin ürünü oldu. Yani hiçbir firmayla direkt iletişime girmedim. Zaten sektörden insanlar da birbirini tanıdığı için ufak ufak bu sefer kendimize de bir zemin hazırlamaya başlıyorsunuz. Haliyle sektör içerisinde hiç birbirini görmeyen veya gören veya ismen birbirini tanıyan insanları ben bu sefer kendi ağımda birleştirmeye başladım. Bu da bana başka bir kapıyı açabiliyor bir noktada. Ve sektör küçük olduğu için de hem ben kendi paylaşımla veya atıyorum tanıştığım insanlarla iyi bir sinerji yakalayabiliyorum. Yani bir kişi hem yazılım geliştirmeden anlayacak hem havacılık dinamiklerini bilecek hem onu çok bulunabilen bir şey değil açıkçası. Onun için de karşı taraf aslında böyle birini bulduğu zaman ve güvendiğini de bırakmak istemiyor. Haliyle beni aslında paydaşlarım

yani geçmişte iş ilişkisi kurduğum veya tanıştığım insanlar bir şekilde kendilerini unutturmuyorlar veya ben o kişileri kendilerini kendimi unutturmayalım. Hala hep bir iletişim halindeyiz. Bana orada bir güven duymuş oluyorlar. Benim o firmayla çalışmamın temel noktasını samimiyetim diye düşünüyorum.” (K4)

“Paydaşlarımız genelde bir firmaya bir kuruma değil, kişiye bakarlar, girişimciye bakarlar. Girişimcinin işte çalışma prensipler yolunda mı, işleri iyi becerebiliyor mu hani sorunları çözebiliyor mu, işte bir problemle karşılaştığında onu tam anlamıyla anlayıp çözüm odaklı faaliyetler veya davranışlar gösteriyor mu diye bakıyorlar, bir firmaya değil. Çünkü biz zaten hani büyük kurumsal bir firma değiliz, start-up firmasıyız. Start-up firmalarında genelde bir firmaya değil, kişiye bakıyor paydaşlar. Hepsi, tedarikçiler, ortaklar, destekçiler vesaire hepsi kişiye bakıyor, insana bakıyor.” (K5)

“Ben elimden geldiğince farklı pazarlara, tekno pazarlara gitmeye çalışıyorum, yarışmalara vs.... tabii davet aldıkça ve tabii projemizi anlatmaya. Gerçekten de güzel tepkiler alıyoruz hatta kartvizitlerimizi verdiğimiz ya da başka şirketlerle iletişime geçtiğimiz oluyor. Ama maalesef işte ülkemizdeki şirketlerde, görüştüğümüz şirketlerde dediğim gibi altyapısı olmayan hani laboratuvar olduğu için virüs çalışacağımızdan bizim kendi alanımızda, bundan dolayı biraz ret alıyoruz. Devlet noktasında da işte projeler, alımlarına baktığımızda daha çok bizde değil de şu cümleyi duyuyoruz, bunu size yaptırmazlar, büyük şirketler varken. BTM kısmında da sağ olsunlar yani bize oldukça destek veriyorlar. Hani bu projeyi çıkaralım, çok güzel ama işte maddiyat diğerlerine göre oldukça pahalı.” (K6)

“Eğitim teknolojileri, mobil oyun geliştirme bununla ilgili farklı hızlandırma programları, teknoparklar veya kuluçka merkezleriyle iş birliği yapıyoruz ve bizim kendi çalışanlarımızın gidip orada eğitim vermesi için teşvik ediyoruz, mentörlük yapmalarını teşvik ediyoruz. Bu konuda çok olumlu şeyler maalesef söyleyemem çünkü sebebi bizim paydaşlarımızın çok kurumsal yapılar olması. İşte yatırımcılarımız, Türkiye özelinde iş birliği yaptığımız şirketler falan çok büyük ölçekli şirketler. Dolayısıyla bizim kadar çevik ve hızlı değiller. Haliyle çok sıkı bir iletişim maalesef kuramıyoruz. Çünkü orada bir üst ilişki var. Ve bizim hangi durumda, hangi asta, hangi üste konuşmamız gerektiği hep değişen bir durum. O yüzden böyle çok sıkı, çok yakın ilişkiler tabii ki kurma şansımız olmuyor ama işte yatırımcımız da tabii ki düzenli görüştüğümüz için ya da işte ne bileyim en büyük müşterimizden x bir kişiyle düzenli olarak görüşme halindeyiz. Bu ayrı bir konu ama bu tarz ilişkiler maalesef kişiler bazında ilerlemiyor, yakınlarda. O yüzden biraz zorluyor bizi en azından beni çok zorluyor. Uzun bir süreçten geçmek zorunda kalıyoruz, kurumsal ilişkilerde. Yurt dışı tarafında ise biraz daha rahatız. Bu biraz sanırım Türk olmanın ve birazcık hani cana yakın olmanın da etkisi. Yurt dışındaki partnerler Türkiye’ye göre daha rahat ve daha yakın ilişkilerimiz söz konusu.” (K7)

“Bu ortaklarımız da motive ediyoruz aynı zamanda yani kurucularımız da motive ediyoruz. Yani orada biraz daha profesyonel davranmak bizim için esas. Yani bir şey yaptığınız zaman yani bunu profesyonel yapmak gerekiyor. Profesyonel bir süreç izlemek gerekiyor. Burada toplantılardan, zaman ayırmaya kadar, ondan sonra, görüşmelere kadar bunların profesyonel süreçlerle ilerlemesi açıkçası dikkat ediyorum. Burada hem bir saygınlık oluşturuyor hem de bir itibar göstergesi oluyor. Bir kâğıda dökülmüş bir yazılı metni oluyor, yazılı olduğu bir iç tüzüğü oluyor. Bu da açıkçası kurumsal bir hava oluşturuyor, kurumsal bir görüntü oluşturuyor. İnsanlar da bu tarz kurumsal görüntülere karşı güven eğiliminde oldukları için ve bizim de işte bize temas olup temas kurduklarında proje onlara da heyecanlandırıyor açıkçası, güzel bir proje olduğundan dolayı. Gayet de güzel iletişim kuruyoruz.” (K8)

“Açıkçası çok profesyonel olduğunu düşünmüyorum. Çok duygusal yaklaştığımı düşünüyorum. Hani böyle ticari ilişkilerden ziyade o paydaşlara biraz daha sosyal ya da duygusal bir anlamlar yüklüyorum açıkçası. Yani aslında o paydaşların çoğu iş haricinde dışarıda oturup sohbet ettiğim aile dostu olarak gördüklerim ya da özel günüm olduğunda muhakkak yanımda görmek istediğim kıymet verdiğim insanlardan oluşuyor. Ne kadar samimi ne kadar güvenilir. Aslında bu şekilde de bir sinerji yaratabiliyoruz, kesinlikle. Çevrenizdeki insanların iş ortaklıkları çok kurumsal çok gri tonda bir nesne haline geliyor. Çevrede iş hayatı ve sosyal hayatı birbirine karışmış insanlar var ki ben de o grup içerisinde yer alıyorum. Dışarıda oturup bir çay içerken, sosyalleşirken muhabbetlerde işler ve diğer teknik işler konuşuluyor. Söz konusu teknik kazanımlar o çay sohbetlerinde ya da dışarıda vakit geçirmenizde ki bende orada da genelde işleri geçiriyorum. Ama ben çevremdeki insanları en çok gözlemlerken yönetim becerisi olarak gözlemlemeye çalışıyorum. Ya da kendimde gördüğüm en büyük eksik olarak gördüğüm yönetim organizasyonu ya da yönetim optimizasyonu nasıl oluyor? Onu gözlemlemeye çalışıyorum ve burada sadece bu start-up sürecinde değil, oldum olası insanların sosyal ilişkilerine nasıl yaklaştığını, nasıl yönetmeyi ya da nasıl domine etmeye çalıştıklarını gözlemleyerek geçirdim aslında hayatımı.” (K9)

“Hepsinin ayrı dinamikleri var ama hani en tepede ama biz herkese karşı şeffaf olmaya çok özen gösteriyoruz. Özellikle şeylere hani yatırımcı paydaşlarımıza, ekosistem paydaşlarımıza. Birçoğunun mesela bizden hani sürekli şeyde iletişim halinde olduğumuz için tanıyoruz. Onun dışında ne kadar tabii ki satış sonrasında teknik servis istekleri oluyor. Onları analizlendirip alabildiğince bunları verilere dönüştürmeye çalışıyorum. Çünkü verilere dönüştürmezsek bunu ölçemeyiz ve ölçemediğimiz şeyde büyütemeyiz aynı dediğim gibi.” (K10)

“Mesela dışarıdan bir destek olsaydı, şu aşamada şu yani siz stratejinizi belirlemişsiniz, öyle bir plan belirlemişsiniz ama bu planın gerçekleşebilmesi için şöyle şöyle yöntemleri uygularsanız daha etkili olur gibi bir süreç olsaydı belki daha verimli olurdu. Yani o yaşadığımız adımların başarıya ulaşması

daha hızlı olurdu, başarıya ulaşabilirdik. Devletle bir sinerji yaratamadık. Üniversite devletin bir parçası olarak sayarsak bizim oradan bir şeyimiz, bir işimizin yürümesi için ya da bir şeyler gerçekleştirebilmemiz için bir desteğimiz olmadı, hiçbir şekilde.” (K11)

“Mesela İzmir Teknopark’tan başlayabiliriz. İlk baştan beri onlarda sanki bizim ekipten biri gibiler. Aynı şekilde diğer paydaşlarımız için de bunu söyleyebiliriz. Birbirimize şeyler için işlerin yetişmesi için sözler veriyoruz. Bu sinerjiyi onların bize karşı verdiği emeklerin karşılığını zamanında bir şeyleri bitirerek diyeyim yetiştirerek onların da programlarını aksatmayarak bu süreci devam ettiriyoruz diyebiliriz. Aynı şekilde akademik danışmanlarımız çok fazla bize vakit ayıracak vakitleri aslında olmuyor. Çok kısıtlı bir şekilde toplantılar yapıyoruz. Onlar bize programlarında yer ayırıyorlar. Onlara verdiğimiz sözleri tutarak devam ediyoruz diyebiliriz bu konuda. Daha çok iş bağlamında karşılıklı güven ile sürdürüyoruz.” (K12)

“Çalıştığımız muhasebe tarafında çalıştığımız firma, yine iş ortağı dediğimiz aslında birlikte iş yaptığımız başka birkaç firma daha oldu, ortaklıklar yaptığımız. Hani buralardan, bilgi kaynakları buralardan. Orada akademi çevresindeki paydaşlarımızla bir network aracılığıyla aslında zaten buluşuyoruz. Belli bir tanışıklığımız, belli bir iletişim seviyemiz var, belli tarzda ilişkilerimiz var. Böyle olunca aslında karşılıklı güven çerçevesinde, ben kendi adıma şöyle yapıyorum, daha çok iyi iletişim, güçlü, sağlam iletişim kurmaya çalışıyorum. Özellikle çalışmadığımız dönemlerde bile kendilerini arıyorum, hallerini hatırlarını soruyorum gibi şeylerle ilişkileri her zaman iyi tutmak için. Evet, bir sinerji yaratabiliyorum. Aslında şöyle, tabii bu hem danışmanlık hem yazılım tarafında da stratejik ortaklıklarımız var. Çalıştığım bir hem şirket var hem de çalıştığımız yazılımcılar var. Bu tarafta aslında bir sinerji yaratabiliyoruz. Ya aslında burada kişinin ihtiyacına göre, karşımdaki müşterinin, şirketin ihtiyacına göre bir akademisyenle veya bir yazılımcı ile çalışıyorum. Aslında bu kişileri de bir araya getirirken, zaten hep sürecin içerisinde ben oluyorum, süreci ben yönetiyorum. Onların arasındaki sinerjiyi de yakalamak için müşteriyle iş ortağımızın. Burada aslında doğru müşteriyle doğru kişiyi çalıştırmaya hem bilgi olarak hem de sinerji olarak, birbirleriyle uyum sağlayacak kişilere yani örneğin çünkü şirketlerde farklı vizyon ve misyonları oluyor. Bazı akademisyenler oraya uygun oluyor, bazıları olmuyor, şirketin istekleri yönünden. Bu süreçte ben aslında bir sinerjiyi yakalamak adına kendim bir stratejik plan yaparak, doğru kişiyle doğru müşteriye buluşturmaya çalışıyorum.” (K13)

“Mesela kit yapacağız, kiti yapabilecek kurumlar çok az Türkiye’de ve işte tedarik etmek de çok zor. O yüzden özel bir kurumdaki sponsorluk desteği yapıyoruz. Hani marka iş birliği ya da endüstri mühendislik hattı bu alanda ilgili arkadaşlarımızdan destek alarak o ürünü o şekilde tedarik ediyoruz, onlardan üretilip, ürettirip yani bu şekilde. Evet tabii ki, yani şöyle bir durum var. Markaların sitelerini, biliyorsunuz ki her yıl belli bir sosyal sorumluluk projelerine ayırıyorlar ve bundan biliyorsunuz

markalar kendi sosyal sorumluluk noktalarına bilinirliğini göstermek için aslında destek veriyorlar bize. Tabii ki hepsiyle aynı bir sinerji yaratmak zor. Şimdi merak ettim aslında alıma geldi mesela iletişimi çok farklı insanlar, bazılarıyla hani sponsorluk noktasında aynı enerjideyiz.” (K14)

“İnsanların açıkları var ve bu açıklara baktığınızda bu açıklardan girdiğinizde insanlar bir anda karşınızda çözülüyor ve istediğinizi yapar bir pozisyona geliyor ve bunu da şu an toplumdan kaynaklı olduğunu düşünüyorum, insanların birazcık ilgiye, sevgiye ve iletişime açıkları var. Daha doğrusu anlaşılacak ve anlatmak istiyorlar. Bunu da çok fazla olmadığı için şu an bu yolu kullanarak çok rahat bir şekilde iş yaptırabiliyorum. Muhtemelen bazı insanlar beni ilk gördüğümde sevmiyor, bunu sevmesinin nedeni de bu olduğunu fark ettim. Çünkü şey hani beyinlerimiz karşılıklı olarak böyle bir çatışmaya giriyor. Eğer anlayacaksa bu yapacağım şey anlayan insanlar benden bir korkuyor ve beni sevmiyor. İnsanlarla benim samimi bir etkileşim var aslında. Çok fazla iş dünyasında böyle samimiyet bulunmaz ama ben insanlara hiç zaman olumsuz yaklaşmıyorum. İnsanlardan böyle dönüşleri olması beni daha da böyle mutlu ediyor ve insanlara bu davranışımın doğru olduğunu düşünüyorum artık.” (K15)

“Benim hem yaşıma gören hem de işte birazcık daha cana yakınlığımı gören oradaki bizim müşterimiz tarafındaki bir yöneticiyle aramızda birazcık iletişim olmaya başladı, normal hayatta bir iletişim olmaya başladı. Hani orada bir samimi olarkten hani bir üst yöneticiye ulaşamamış olsaydık, şu anda belki cidden 2 kişi falan kalmıştı orada yani gerçekten. Rakip olarak aslında, açıkçası bu konuda, yani enerji ve donanım deyince Türkiye çok fazla start-up yok maalesef. Yani bu alandaki start-up'larla da iletişime geçmeyi denedik fakat çok başarılı olamadık. Yani böyle özetleyebilirim, aslında çok duygusal giden bir süreçti aslında.” (K16)

“Biz bu şirketi kurarken, yatırımcı, aslında biz fikri koyduk, onlarla beraber ortak olduk, onlar bize destek çıktı, bu konumda. Samimiyet. Tek kelime bunu diyebilirim. Toplantı yaparken ki o karşı tarafı böyle bilecek bilgi tecrübe aktarabilirsiniz. Detaylı olarak karşı tarafa bunu anlatabilmek, aktarabilmek. Çünkü hem karşı tarafa verdiğiniz saygıyı da aslında ortaya çıkarmış olmak.” (K17)

“Çok açmadan ama tamamen şeffaf olarak stratejilerimizi belirliyoruz. Burada fiyat uygulaması mesela 4 farklı fiyat uygulaması vardır. Ama bizim sitemize girdiğinizde bu 4 fiyatı da görürsünüz. Biz birinden diğerinin fiyatını gizlemeyiz. Çünkü, hatta ve hatta kâr marjımızı bile açabiliriz. Yani kendi maliyetlerimizi açabilecek kadar şeffafız. Dolayısıyla bu müşteri tarafında, müşteri paydaşı üzerinden örnek veriyorum, ciddi bir etkiye sahip. Bizden bayilik alıp, dağıtıcı bayilik uygulamamız var ekran tarafında, bizden bayilik alıp dağıtım yapmak isteyen firmalar da ön değerlendirilmesini ya da işte hedeflerini belirlerken, ben bir üründen ne kadar kazanacağım değerlendirmesini, henüz bizle görüşmeden bile yapabiliyor. %100 şeffaf kalıyoruz, üretimimizi, her şeyimizi açabiliriz. Yani teknik

gizlilikler dışında her şeyimizi şeffaf olarak açabiliriz. Dolayısıyla etkileşimimiz de bu konuda, daha doğrusu etkileşimimizi çok rahatlatan bir konu. Her anlamda her konuda şeffaf olduğumuz için, her türlü paydaşlar, tedarikçimizle, işte müşterimizle, satıcımızla, banka ilişkimizle, fark etmiyor. Yani her türlü paydaşımıza, üniversiteyle %100 şeffaf olabiliyoruz. Tamamen şeffaf olabiliyoruz. Bu şeffaflığın beraberinde de çok doğru bir etkileşim yöntemi ortaya çıkabiliyor. Ürünümü ya da hizmetimi anlatırken yalan olmama durumu beni şeffaflaştırıyor, çok rahatlatıyor. Ben bir bankacıma mesela işte ya da yatırımcıma, bütün dosyalarımı, evraklarımı, şirket evraklarımı, her şeyimi açabilirim, %100 şeffaf olabilirim. Ben işte şu kadar kazanıyorum ama aslında böyle böyle işlerim var, ihtiyacımız yok. Dolayısıyla herkese karşı şeffaflığımızı sunabiliyoruz. Talep ederken de sunarken de o şeffaflık açıkçası etkileşiminizi çok rahatlatıyor. Biz bundan memnunuz. Tahmin ediyorum, paydaşlarımızı da memnundur diye düşünüyorum. Bu noktada kesinlikle paydaşlarımızla da bir sinerji yaratabildiğimizi düşünüyorum.” (K18)

“Şimdi bu, birazcık çok dallı budaklı bir konu benim için. Yani hani paydaş dediğimiz kişi kurumsal mı, kurumsal paydaş mı yoksa, bana satış aktivitelerinde çok faydalı olacak kişi mi ya da öğlen görüşeceğim işte fotoğrafçı olan dayım mı benim paydaşım. Yani paydaş kelimesi birazcık daha böyle değişken olarak kullanılabilir diye düşünüyorum. Zaten o paydaşlar, şey, “stakeholder” İngilizce bir şey olduğu için onu çok tanımlayamıyor girişimci. Bilgi ve birikimi bize aktaran paydaşlarımız var. Bunlarla şey, danışma kurulu diyebiliriz. Yani benim hata yapmamı, hata risk kimi en aza indirecek dönüşleri alabileceğim kişiler yani sektör profesyonelleri. Bunlar da benim paydaşım. Onun haricinde kurum, kurumlar, markalar. Mesela bu hafta bir bankayla görüşme yapacağız. Banka bizim ürünümüzü kendi müşterilerine kullanırmak için bir bizden bir altyapı isteyecek. Yani bizim ürünümüzü kendi müşterilerine açacak, öyle söyleyeyim. O da benim paydaşım. Şimdi bunların her bir paydaşın, yönetilme şekilleri birazcık birbirinden farklı. Hani güveni birazcık şeffaflıkla sağlayabiliriz diye düşünüyorum. Yani uymuyorsa da uymuyordur ama şeffaf olmazsak piyasa çok şüpheli çünkü. Bir kere şüphelenirse paydaş, bir daha sizinle şey yapmaz, iş yapmaz. Tamamen böyle tanımlıyorum paydaş ilişkilerimi.” (K19)

Araştırmanın bu boyutunda elde edilen bulgular incelendiğinde; iletişimin daha çok informal boyutlarda yürütüldüğü, samimiyetin ve karşılıklı güvenin vurgulandığı tespit edilmiştir. Paydaşlar; kuruluş yeri, ortak kuruluşlar, müşteriler ağırlıklı olarak belirtilmiştir. Özellikle start-up’ların daha esnek ve kurumsallığın getirdiği kalıpların dışında kalmasından kaynaklı olarak samimiyete dayalı, ihtiyaçlar temelli iletişimin öneminin vurgulandığı tespit edilmiştir.

7.3.3. Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, start-up'ların misyon ve vizyonları, vizyon geliştirme perspektifleri, amaç ve hedef tanımlamaları ile bunları ekip ya da çalışanlarına nasıl aşıladıklarını açıklamaya yönelik sorular yöneltilmiştir.

İlk olarak, katılımcıların, start-up'larına ilişkin vizyon tanımlamalarına yönelik veri elde etmek adına, **“Geçerli bir misyon ve vizyon tanımlaması yaptınız mı? Amaç, hedef ve değerlerinizi doğrudan ifade edebiliyor musunuz?”** şeklinde soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıda belirtildiği gibidir.

“Şu anda bizim odaklandığımız 3-5 yıl içerisindeki hedeflerimiz, buraya bir ortak noktayı yakalayalım.” (K1)

“Telefonumdan bir kişi çekim yapacaksam ben bu ekipmanı ve tüm her şeyini alacağım mottosuyla biraz daha yani karşınızdaki hedef kitlenin buna inanmasını istiyoruz aslında. Biraz daha ürün gamını genişletme üzerine biraz daha vizyonumuz budur aslında.” (K2)

“Ya elbette var. Yani, o hedefler o vizyon ve misyon olmadan ya pek istediğin şeye ulaşamazsınız. Benim de tabii ki belirli bir amacım var. Yani yaş olarak da baktığımızda bizle hemen hemen yarı yaşta olan insanlar.” (K3)

“Çalıştığımız sektör, yani havacılık sektörü için konuşuyorum. Çok niş bir sektör ve her şeyi kesinlikle bizim üretmeniz gereken bir sektör. Feyz alabileceğiniz, idol alabileceğiniz noktaları olmayan bir sektör. Özellikle simülatör için konuşuyorum. Açıkçası ben bu noktada kendi şirketimi tanımlarken, mesela hiçbir zaman şey demiyorum işte. Şirketim bir yazılım şirkettir, bir havacılık şirkettir diye tanımlamıyorum. Şirketim teknoloji aslında teknolojinin olduğu her noktada ben varım demeye çalışıyorum. Çünkü teknolojik anlamda ben üretimle yeni bir etmeyi, yapılmayanı yapmayı istemiyorum. Hatta benim buradaki misyonum bu. Canlılık, hayat enerjisi. Yani bir projeye dahil olduğum evet çoğu mühendis kod yazabiliyor zaten artık herkes kod yazabiliyor, iş tecrübesi olarak. Ama bir hayat enerjisi olması lazım kişinin bir hevesi olması lazım. Yapılmayanı yaptığımdaki o zevk, onu tadabiliyor olması lazım. Benim için önemli olan bunlardı o noktada. Şöyle aslında biraz da dediğim gibi varmak istediğim noktayla alakalı benim varmak istediğim nokta en iyi yazılım şirketi ben olmalıyım veya en çok iş yapan ben olmalıyım değil. Aslında benim varış noktam çok başka. Benim varış noktam bir özel jet şirketi kurmak. Şimdi bir havayolu kurmak çok maliyetli bir iş haliyle. Bunu maddi anlamda çıkartabilecek en iyi yolu bulmam gerekiyordu.” (K4)

“Firmanız ne iş yapıyor dediklerinde ben şöyle tanımlıyorum, ileri teknoloji ürünleri geliştiriyoruz diyorum, ileri teknolojik ürünler geliştiriyoruz. Bundan maksadımız şu, yani dünyanın geldiği seviyede

bir sürü şeyler, yeni ürünler, bir sürü teknolojiler, gelişmeler var. Biz bunların altında değil, bunların üstünden yeni ürünler geliştirmeye çalışıyoruz ve bir şeyler icat etmeye, ar-ge yapmaya çalışıyoruz. Daha önceden yapılmamış ve gerçekleşmemiş yazılımları geliştirmeye çalışıyoruz. Bunlar tabii ki bize öylesine veya bir oyun gibi değil, insanlara fayda olabilecek ürünleri tasarlamaya çalışıyoruz, insanların hayatını kolaylaştıracak ürünleri tasarlamaya çalışıyoruz biz.” (K5)

“Aslında ben kendimce tanımlayayım çünkü biraz burada şey olabilir. Ben kendimi aslında biraz maceraperest bir kişi olarak tanımlıyorum. Maceraperest genetikçinin aslında Anadolu’da yaptıkları bir inovatif düşünce olarak görüyorum yaptıklarımı ve bununla beraber de benim bu akıma kapılabilecek bilim insanları ya da işte gençleri arıyorum. Kullanılan her ilacın arkasında işte “made in USA” veya işte “PRC” veya Japonya yazılmasını istemiyoruz bundan ziyade “made in Türkiye” yazmasının büyük bir şey olduğunuz, güzel olduğunuz düşünüyoruz ve ekip arkadaşlarımın da bu vizyon ve misyon altında olması bizim için büyük mutluluk.” (K6)

“Her start-up’ın tabii hedefi günün birinde exit etmektir, yani bütün hisselerini satıp çıkmaktır. Ama bizim için değişmeyen 2 tane hedef var. Bir tanesi olabildiğince düşük maliyetle yeni kullanıcı kazanmak. İkincisi de olabildiğince kullanıcıdan olabildiğince uzun süre para kazanmaya çalışmak.” (K7)

“Misyon ve vizyon olarak, burada misyonu ya da vizyonu şu şekilde tanımlamak biraz daha sağlıklı olur gibi geliyor. İnsani değerlerle, değerleri kaybetmeden kaliteli bir hizmet istemi oluşturmak. Çünkü ister istemez işimiz hassas olduğu için çok fazla veriyle muhatap oluyorsunuz. Bu verilerin saklanması analizlerine kadar, satılmamasına kadar bunların hepsi hassas konular. İnsani bir değer yaratmak benim temel hedefimdir. Birinci aşamamız Türkiye ikinci aşamamız yurt dışı olacağı için hedeflerimizde, burada biraz daha insani değerlerle büyümek benim, bizim vizyonumuz oluyor, misyonumuz oluyor açıkçası.” (K8)

“Açıkçası bu start-up yoluna girdikten sonra gördüğüm kadarıyla klişe bir durum haline geldi o durum. Bir kere bilginin saklı kalmasına kesinlikle karşıyım. Bir şey öğrenmek bir şey öğretmek, bir şey geliştirmek kesinlikle paylaşıldıkça daha yüksek olduğuna inanıyorum yani bu bağlamda kendime koymuş olduğum ister vizyon deyin ister misyon deyin ama ben kendime şart olarak koymuştum. Kesinlikle hiçbir bilgin eksik ya da gizli tutmayacağım. Bunu özellikle öğrenmek isteyen arkadaşlar için. Ben, açıkçası bir girişimcinin ya da start-up yolunda ilerleyen bir insanın tek olgusunun maddiyat olduğuna inanmıyorum. Ya da en azından kendimde bir türlü match edemedim. Ama start-up’lardan bana en çok kattığı şeye misyon diyeyim. Çünkü hani vizyon biraz da eksik kalıyor. Çünkü gerçekleştirilmiş bir durum. Paylaştıkça daha çok çoğalıyor. Klişe bir tabir insanoğlu yapıyorsa ben de yapabilirim. Açıkçası bu olguyla ilerliyorum. Çünkü hep mottom şuydu; eğer zaman ve maddi sıkıntı

olmadığı sürece imkânsız diye bir şey yok. Bir sorun varsa illa çözülmelidir. Çünkü biz start-up bunun amacı, hedeflerini hatırlıyorum. Gerçekleştirirken maddi bir kazanımda elde etmek ya da hayatını idame ettirecek bir olguya da sahip olmak.” (K9)

“Ben bu misyon ve vizyon ve kategorilerinden daha çok şeyi benimsiyoruz biz, altın çember denilen bir kural var hani yani neden yapıyorsun, nasıl yapıyorsun ve neden yapıyorsun, diye. Bizim de içerisinde bir operasyon manifestomuz var ve onun içerisinde biz hani 3 tane soruyu cevaplıyoruz, işte, neden yapıyoruz biz bu işi, nasıl yapıyoruz ve ne yapıyoruz.” (K10)

“Bir insan bu hayata gelmişse, ortaya bir şeyler koymalıdır yani bir şeyler üretmelidir. Bu bir hizmet de olabilir, ürettiği şey bir nesne de olabilir, icat olabilir, bir insan bu hayatta yaşıyorsa nefes alıp verişinin sorumluluğu olarak insan olmasının sorumluluğu olarak bir şey üretmelidir. Bir şey üretmeyen bir insan bence yeterli bir insan değildir. Benim hayata bakış açım. Potansiyeli doğrultusunda, başarabileceğinin en iyisini yapmak, yapabileceğinin en iyisini yapmak doğrultusunda üretebildiği ne kadar çok çözüm varsa ne kadar çok çözüm bulabiliyorsa ne kadar yaratıcı olabiliyorsa bu boyutta ve bu doğrultuda ilerleyebiliyorsa bu ilerleyebilmesi için de iradesi de varsa vizyon bence böyle bir şey. Alışılmış olanı değil, alışılmamış olanı, farklı olanı ama faydalı olanı, doğru olanı bulabilmek için planladığınız, düşündüğünüz, yapmaya çalıştığınız bütün süreç sizin vizyonunuzu ifade ederdi, diye düşünüyorum.” (K11)

“Benim için herkese aynı oranda o hedefe inandırabilmektir.” (K12)

“Biz bunun üstünde bir yine akademik bir şirket olduğumuz için üzerinde çalışmalar yapıyoruz, farklı şirketlerle de. Kendi şirketimde, şirketimin vizyonunu uzun vadeli düşünüyorum, şirketin gelecekte olacağı yer gibi planlıyorum. Misyon konusunda da aslında şirketimin şu anda yaptığı işlerle birlikte çevreye ve kendimize, yine kendi içimizde kattığı değer gibi ben aslında tanımlıyorum. Bunlar tabii şirket kuruluşunda, birtakım tanımlamalar yaptık, internet sitemize koyduk ama şu anda çok da hatırlamıyorum açıkçası, sonra da üstüne fazla düşmedim bu konuda. Yani stratejik ortaklıklar kısmında tabii biraz herkesin farklı, diğer şirketlerin farklı vizyon ve misyonları olabiliyor ama genel stratejik ortaklıklarımızda da aynı sektördeki şirketlerle yaptığımız için aslında çok temelde benzer, misyon ve vizyonları diyebilirim. Aklımda net bir vizyon tanımı, yok şu an için. Ama tabii şuna da bakıyorum, evet belli bir, kafamda belli bir plan var, hani böyle çok adım adım stratejim olmasa da belli bir stratejim var ama bu stratejinin de değişkenlik gösterebileceğini düşünüyorum.” (K13)

“Biz önemli olan çocukların gerçekten iyi bir şekilde, bu eğitimden faydalı bir şekilde ilerleyebiliyor olmaları. Hani bizim en büyük şeyimiz bu, yani savımız bu. Tabii ki var, evet şöyle, ben şunu söyleyeyim, nasıl olduğunu. Hem başarılarımla hem memleketindeki gençlerin kaderini değiştirebilmek adına aslında çocukların kaderini değiştirebilmek için aslında böyle bir girişimi kurdum ve her çocuğun zekâsı

aslında eşittir ve sadece biz ders çalışmakla değil de inatla yani hayalleriyle, hedeflerine koşan gençlerin aslında bulunduğu bir girişimiz bu arada. Biz burada sadece hayalden öte hem hayal kurarak hem de gençlerin aslında 5 şık arasında bırakılarak, bir sınav sisteminden, bağdaştırılan bu sistemin önüne geçerek aslında biz bu girişimi kurduk bu arada. Gençlerin yetenekleriyle, hedefleriyle aslında yeteneklerini ortaya çıkabilmeleri için aslında bir farklı bir eğitim modeli koyarak yaptık. Burada amacımız aslında, dediğim gibi bilimi, teknolojiyi, sanatı uygulamalı öğretmek, yeni nesil bir gençlik yapmak. Amacımız ilkokul, ortaokul ve lise öğrencilerinin bilimi daha çok devreye alabilmeleri için bizler bilimi ve girişimciliği ve sanatı yaygınlaştırarak ve bu amaçla eğitimler vererek çocuklara bilimi aşıyoruz. Hedefimiz ise, platform olarak, hedefimiz 81 ilde gezerek, köy ya da şehir demeden, geleceğin yetenekli gençlerini ve çocuklarını ortaya çıkarmayı hedefledik ve bu 81 ilde düzenlediğimiz çeşitli aktivitelerle, bilim şenlikleri ile gençlere ve çocuklara ulaşmayı hedefliyoruz. Bizim sloganımız var, bilim sevmeyen çocuk kalmaz, sanatı sevmeyen çocuk kalmaz, girişimciliği sevmeyen çocuk kalmaz ve yetenekler öldürülmesin ve bu yetenekler tekrardan filizlensin istiyoruz.” (K14)

“Benim hayalim şeydi, bu konuyla ilgili olduğu için söyleyeceğim. Bir aile şirketi kurmaktı. Yani bir de şu örneği vereceğim, çok saçma olacak ama acun Ilıcalı gibi. Bütün arkadaşları kendisi ile birlikte çalışıyor. Aileden kastım benim akrabalarım gelsin, boş boş çalışsın değil. Benim hayattan beklentim dediğim gibi herkesin başarılı ve mutlu olabilmesi ve bunun için sosyal insanlar gördüğümde de hemen yanıma alıp bak ben böyle şeyler öğrendim, sende bana bir şeyler öğretebilir misin demeyi seviyorum karşılıklı olarak. Çünkü herkesin birbirine katacağı bir sürü şey vardır, bilgi sonsuz. Şu anki start-up'la aslında biraz fark yaratmak istiyorum.” (K15)

“Bizim mesela şu anki ürünümüzde ilk hedeflediğimiz nokta, müşterinin cebinden para çıkmadan, marketlerde tasarruf elde edebilmesiydi, yani müşteriler ilk başta hiçbir yatırım maliyetine katlanmayacaktı, böyle bir vizyonla çıkmıştık. Yani sürekli değişen bir şey olduğu için yok. Mesela ilk başta donanım ağırlıklı girip yazılıma geçtik, yazılımdan donanıma geçtik, maliyetleri geçtik. Yani vizyon olaraktan masrafsız enerji tasarrufu ilk hedefimiz. Bu ne yani kısaca hani, masrafsız enerji tasarrufu ama bunun altı sürekli kırılıyor ve değişiyor. Misyona olaraktan da bunu gerçekten bütün her yere yayabilmek ve kullanışlı hale getirmek, kullanabilir hale getirmek hedefimiz. Ama bu da işte sürekli değişiyor, kırılıyor. O yüzden yani net bir şey söylemek çok zor. Belirli amaç ve hedeflerimiz vardı yani bunu özellikle yatırımcı sunumlarında çok belirttik.” (K16)

“Biz bu şirketi kurarken amacımız zaten belliydi. Okul zamanında yaptığımız projelerden ve gördüğümüz aslında çevreden dolayı dedik ya hani biz sivil alanda özellikle ulaşım sektöründe, motor tasarımı ve üretim yapabiliriz. Biz de şu an belli bir miktar kazanım yapıp ondan sonra yatırım yapmayı planlıyoruz. Evet, ben şirketi kuran arkadaşlarımla böyle, şirket ortaklarıyla beraber elektrik motor

şirketi olarak elektronik kart haberleşme diye ilerleyecek şekilde kurduk. Sadece elektrik motoru değil, teknoloji şirketi olarak aslında. Yani vizyon böyleydi.” (K17)

“Şimdi şöyle, ben buna %100 katılıyorum. Sorduğunuz sorunun cevabı da evet, doğru. İnisiyatif alabilmeleri konusu ve kültürün nakli konusu. Bu biraz zaman isteyen bir konu tabii ki. Öncelikle burada bizim bakış açımız ve tanımlı vizyonumuz içinde bir kısımdan bahsedeyim. Biz hiçbir şekilde para odaklı bir start-up değiliz. Yani başarının tanımı bizde para ya da meblağ değil, hiçbir şekilde. Satıcı odaklı pazar yeri olmakta ki temel vizyonumuz da şu, talep ve arz birbirinden ayrı değerlendirilebilecek konular değil. Fakat arzın kalitesi, arzın düzgünlüğü, arzın sürdürülebilirliği çok kritik bir konu. Bunu da mesela şeyde görebiliyoruz, bazı örneklerimiz oldu.” (K18)

“Yani muhakkak tanımlayabiliyorum, ben şirketi konumlandırırken, misyon ve vizyon tarafında, birleşmiş milletlerin 2030 vizyonu çerçevesinde, aslında bu açıklanan ayaklarda, mesela karbon emisyonu gibi. İşte bu BM’nin tanımlamış olduğu kriterlerden, en azından 2-3 tanesine uymayı taahhüt eden bir girişim olmayı ve buna göre de ürün ve hizmetlerini konumlandıran bir girişim tarafında olmayı seçtik. Tabii bu girişimlerde girişimleri doğurabiliyor, bunlara spinoff deniliyor ve biz doğuracağımız, kendi içimizden doğuracağımız başka takımlarla, gerek içimizden doğuracağımız spinoffları da bu vizyonda doğurmayı hedefliyoruz. Yani tamamen sürdürülebilirlik, karbon komisyonunun azaltılmasına yönelik çalışmalar ya da iş fikirleri, aslında bizim şirketimize şu anda misyonumuzu ve misyonumuzu oluşturan temel taraf.” (K19)

Özellikle vizyon tanımlaması ve geliştirme boyutunda alınan cevaplar incelendiğinde, start-up’larının vizyon ve misyonlarını, amaç ve hedeflerini, değerlerini kendi bireysel değerleri doğrultusunda açıkladıkları görülmektedir. Süreç içerisinde, mevcut durumlarını tarif etmek, gelecekte ulaşmak istediği durumu açıklayabilmek adına net tanımlamalar gerçekleştirilemediği görülmektedir. Özellikle vizyon geliştirme hususunda içerisinde bulundukları durum dahilinde açıklamalar yaptıkları, hedefleri doğrultusunda kişisel yargılardan ayrı olarak, start-up’larının vizyonlarına dair net ifadeler belirtmedikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların, start-up’ları dahilinde yer alan çalışanları ya da ekip üyelerinin, belirttikleri misyon, vizyon, amaç ve hedef ya da değerleri benimsemeleri hususuna açıklık getirme adına; **“Çalışanlarınıza vizyon ve misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi, değerlerinizi ve inançlarınızı aşıyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz?”** şeklinde yöneltilen soruya ilişkin verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Bunu illa birine empoze etmektense, mantıklı düşünerek, konuşarak ben kendimce araştırmalarını yaparak hedefimizi şu noktaya varmak, şu şekilde varmak, şunu amaçlamak, bunu neden yapıyoruz şeklinde yapıyoruz. İyice bir düşünerek bir konuşma yaptığım 1-2 ay birkaç arkadaşım oldu. Yani tabii onlar da kendi fikirlerini söyleyerek geliştirerek ortak paydada zaten buluşuyoruz her seferinde. Ama

şöyle bir nokta da var, benim de diğer arkadaşlarım da muhtemelen 10 yıl, 15 yıl sonra ki hedefleri bambaşkadır. Şirket için yani strateji olarak, şirket içinde 15 kişinin de geleceği farklı olabilir.” (K1)

“Biraz daha farklı yolları bir şekilde tamamlamış olan şeyleri gösteriyorum. Yani bazen bunların topluyorum aynı alandaki kişi ise direkt işte bak şu firma bunu bunu yapmış. Bu firma bunu yaparak şu şunu elde etmiş gibi, ama biraz da anlık gelişiyor. Bunlar öyle bir planlama yok ama gördükçe direkt olarak o alanda kim varsa ona yönlendiriyorum, gönderiyorum.” (K2)

“Bu sorumluluğu almak maalesef günümüzün şartlarında pek mümkün değil. Yani işin doğrusu bu. Onlar biraz daha sabah 9 akşam 6 olsun, Ondan sonra işlerimizi yapalım derdindeler. Her an belirli bir miktar fiyat farkı olduğunda başka bir yerlere gitmenin düşüncesindeler. Haklılar çünkü Türkiye’de ekonomik şartların vermiş olduğu sıkıntıyla çözüm odaklı yaşadıkları için ister istemez o arayış her zaman olacak.” (K3)

“Ben kendimi bu şeyi gördüğüm için bu karakteri gördüğüm için yanımda çalışacağım, insanların da aslında monoton bir düzene sahip olmak istemedim.” (K4)

“Şu anda bu noktada da işte gerek ekosistem içerisinde gerek festivallerde vs.... adlarını baya geçiriyorlar. Benim de onlara bu yönde işte bir ablalık ya da işte ne bileyim çeşitli kazandırım larım oldu çok şükür.” (K6)

“Bu bakımdan iyi bir kültür oluşturduğumuzu söyleyebilirim.” (K7)

“Çok güzel bir start-up kültürü oturdu ve çok da sağlıklı gidiyor. Kendi iş disiplini de oluşturuyoruz. İşte düşünün kendi yazılı iç tüzüğümüz de var mesela. Burada benim arkadaşlarım hepsi bu konuda hassastır ve bilirler yani benim tarzımı, çünkü verinin ne kadar kıymetli olduğunu çok iyi biliyorum. Ben de ona göre kişiler seçiyorum. Etik değerleri olduğunu, önceden çalıştığım bildiğim, etik değerlerini gördüğüm, ondan sonra etik değerlerimiz örtüşen insanları biraz daha çalışma arkadaşı olarak tanımlıyoruz. Ben bir kişiyle bir ekiple yola çıktığım zaman yani orada kimseye zarar vermeden gitmek hedefine ulaşırım ya da giderek, gitmek amacındayım. O da o zaman herkeste bu sefer o iyi niyeti sağlıyor. Siz iyi niyetinizi bozmadığınız zaman bir ahenk olarak eğer hırs bürünmemişse, para hırsı bürünmemişse o ahengi sağlıyor. Büyüdüğü zaman da zaten o kişiler biraz ekipten kopmaya başlıyor. Şimdi ben de bundan olayı biraz daha şöyle bakıyorum, start-up kültüründe, start-up tarzı düşüncesini öğrenmek.” (K8)

“Nasıl oldu bilmiyorum. Açıkçası bunu ifade etmekte güçlük çekiyorum ama bilgiyi paylaştıkça belki tekrar edilebileceğinden dolayı da tekrar ettikten dolayı daha ufuk açıcı, daha olgunlaştırıcı bilgi haline geliyor ya da karşı tarafa samimiyetinizi aktardığınızda onun samimiyet kalkanları daha çok yükselmiş oluyor ya da size karşı bir guard almadan daha pozitif yaklaşım sergilemiş oluyor. İş verenlerin

çoğunlukla beklediği o özveri ama karşılıksız özveri maalesef. Start-up da karşılık buluyor aslında. Çünkü karşı tarafa açık açık şeyi beyan edebiliyorsunuz, bunu beklentisiz yapıyor. Beklentisiz bir şekilde veriyorum, sana bu içinde en ufak bir vicdan kırıntısı ya da güven ya da bir samimiyet kırıntısı olan bir insanda katlanarak geriye gelen geri dönüşü olan bir durum benim gördüğüm kadarıyla. Şu an şirket bünyesinde yaklaşık 4 tane stajyer var. Aslında bir start-up için çok fazla bir stajyer sayısı ama dördünde öğrenmeye açık ya da bilginin peşinde koştuğunu görünce kendimden o kadar feragat etmeyi göz önünde bulundurabiliyorum. Hele özellikle karşılığını alabiliyorsan ya da benim 4 kişiye aktardığım bilgiyi her biri dörder kişiye aktardığında yani bu 16 kişi 20 kişiye ve yüzlerce kişiye ulaştığında ve es kaza anlatmış olduğumuz gibi bildiğin dolaylı yolla tekrar size geldiğini gördüğünüzde, ortada bu bahçeye ekilmiş sebze meyve gibi oldu. Bırakıyorsunuz, ağaç yetiştiriyor veya bitki yetiştiriyor, semeresini, sebzelerini veriyor. Açıkçası bu duyguyu tarif etmem biraz güç oluyor çünkü hani bireysel bir duygu, sadece çok pozitif bir karşılığının olduğunu söyleyebilirim. Böyle bir dünya var, o dünyanın parçası olmak istiyorum diyen insanlarla birlikte yol kat etmiş oluyorsunuz. Bu tatmin olayı yine ifade etmek gerekirse, kimisi için az kimisi için çok olabilir ama öncelikli mottom manevi olgular oluyor.” (K10)

“Firmanın temellerinin hani firma kültürüne bağlı olduğunu düşünüyoruz ve firma kültürünü inşa etmek böyle 1 aylık 2 aylık veya hatta 1-2 senelik olay değil. Mesela işe alımlarda işte biz hani hem yani farklı bir çalışma tarzımız olduğu için olabildiğince işte kurumsal düzenden hani amiyane bir tabirle o zehri kapmamış insanları tercih etmeye çalışıyoruz. Bir mentörlük oluyor, çalışanlar için, yani böyle daha iyi çalışsınız anlamında. Mesela bizim için bir işimde diğerinden farkı yok mesela bunu çok aşılamaya çalışıyorum. Ne bileyim, bir atölyede lehim yapan birisiyle işte dijital marketingte post hazırlayan birisinin işleri arasında fark yok, hepsi eşittir. Biz bir geminin içerisindeyiz ve o gemi beraber yürüyor. Bu zamana kadar biz mesela haftalık toplantı yapıp şöyle yani ekiple, bizim değerlerimiz ne, değerlerimize uygun şekilde çalışıyor muyuz, değerlerimiz bunlardır deyip, hatırlatıp ve hani bir işte senelik KPI'larımız, işte aylık, haftalık, bunlar da nerelerdeyiz, bu haftayı kapatırken ne durumdayız ve gelecek hafta ne iş yapacak ve geliştirilecek yönlerimiz neler, herkes serbest şekilde konuşsun diye bir haftalık toplantılarımız oluyor. Burada sürekli çalışan arkadaşın hani aynı gemide olduğunu hissetmesi gerekiyor.” (K10)

“Bir ekibi, bir şeye aynı oranda inandırabilmek, ekipteki insanların o hedefe aynı oranda inanmamasıydı. Kimisinin az, kimisi fazla inanmaktaydı. Bu konuda şunu söyleyebilirim. Öncelikle ekip arkadaşlarımı ilk tanıştığımda şu anki ekibimle onlar benim çok fazla, çok farklı alanlarda tecrübelerim olmasından filan etkilenmişlerdir. Ekip arkadaşlarım da bunları gördükçe daha fazla takdir almak diyebilirim. Daha fazla beğeni almak için motive hissediyorlar bence.” (K12)

“Çünkü ben herkesin başarılı olmasını gerçekten çok istiyorum ve bunun için elimden geldiğinde projeler yapmaya çalışıyorum. Buradaki kasıt yanımda çalışan insanlar da benim ailem gibi olsun ve onlar da benim işimi benimsin. Hep birlikte kazanalım, hep birlikte büyüyelim. Ben tek başına büyüme veya tek başına kazanma derdine hiçbir zaman olmadım. Çünkü şu an yaşadığım hayatı seviyorum ve mutluyum da daha fazlasını da istemiyorum. Daha fazla insan bu ekosistemde olsun, daha fazla insan çalışsın ve başarılı olsun istiyorum ve bunu yapmak istiyorum aslında. Hiç böyle ayrıldığımız noktalar olmuyor ve bu yüzden çok şanslı hissediyorum. Zaten aslında oluşturmak istediğim o aile start-up’ında bunu o aile şirketinde de böyle olmasını istiyorum. Yani, evet, birbirimize ters düşeceğimiz veya katılmadığımız noktalar olabilir ama bunu araştırıp, evet bak burası bu şekilde bence olmamalı değil, soru sorulduğunda ben de başkalarına sunduğunda tamam deyip ortak bir karar alabileceğimiz bir ortam olmasını istiyorum.” (K15)

“Umut satarak birazcık. Ekip arkadaşlarıma da umut sattım. Ama boş bir umut değil, yani bir gerçekten dolandırıcılık ya da işte olmayan bir şey satmak değildi. Sadece çok kısa vadede yapılamayacak işleri sürekli direktmekti, bu noktada işte kavga ettiğimiz noktalar oluyordu mesela arkadaşım çok rahat yaşamaya alışmış bir insandı.” (K16)

“Ya aslında herkesin ortak bir amacı vardır, bir şirket kurarken. Bir, ticaret zaten, bu para kazanmaktır. İkinci olarak da proje yapmak ve bir proje yaptığım zaman ben bir ürün, bunun farklı bir yerde kullanılmasını görmek. Bu aslında bu hoşumuza giden bir şey. Bu ürün aslında bizi birleştirdi, 2 kısım bizi birleştirdi, herkesi ortak hale, sonuçta 2 tane ortak şey var.” (K17)

“Aynı zamanda istişare kültürü de özellikle yazışarak ilerlediğimiz için bütün personelimiz kendi içinde de bizim yönetimimizde de yazışarak da ilerlediği için çok rahat bir şekilde her konuyu herkese danışabiliyor. Bu kültürü de onlara nakledebildiğimizi gördüğüm anda diyorum ki, evet, somut olarak buna bu örneği verebilirim. Buna inanıyoruz yani. Ekibe de bunu anlatırken ekiple de tabii ki bir etkileşim halindeyiz. Haliyle bu kültürü ve vizyonu onlara naklettiğimizi düşünüyorum. Nakletmekte bir sorun görmüyoruz doğal olarak ama onlar da bizimle çok fazla duramıyorlar. Bir şekilde orada bir personel değişimi gerçekleşiyor ve aslında işlerin tanımı da belli, yavaş yavaş bir çekirdek kadro oluşmuş oluyor. Dolayısıyla o çekirdek kadroyla, vizyonumuzu paylaştığımız çekirdek kadroyla yolumuza vizyonumuz adına taşları dizmeye, yolumuzun taşlarını dizmeye devam ediyoruz.” (K18)

“İşe alımdan başlıyor aslında o aşılama işi. Yani işe alım kısmında o şeyi göstermeniz gerekiyor, insan kaynağı olarak.” (K19)

Katılımcıların, vizyonu çalışanlara aşılama hususu kapsamında alınan cevaplar incelendiğinde, start-up’larında öncelikli olarak uyumlu ekip ve çalışan seçimini vurguladıkları görülmektedir. Açık ve

samimi iletişim yöntemi tercih ettikleri ifade edilebilmektedir. Özellikle start-up'larda kurum kültürü oturtma kapsamında konunun önemine dikkat çeken katılımcıların olduğu tespit edilmiştir.

7.3.4. Organizasyonel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların, gerçekleştirdikleri faaliyetler ya da araştırmaları kapsamında, tecrübelerle birlikte ortaya çıkan yeni bilgileri nasıl değerlendirdikleri tespit edilmek istenmiştir. Bu bağlamda katılımcılara 2 farklı soru yöneltilmiştir.

Özellikle gerçekleştirdikleri faaliyetler kapsamında, edindikleri tecrübeler dahilinde ortaya çıkan yeni bilgileri tespit etmek amacıyla, ***“Gerçekleştirdiğiniz faaliyetler dahilinde, yeni tecrübelerinizden ne gibi çıkarımlarda bulunuyorsunuz?”*** şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Soruya ilişkin gelen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Ben her faaliyette evet bir şeyler öğreniyor ve bunu aktarıyorum desem de belki benim görmediğim ya da bizim tecrübe edemediğimiz ve bunu uygulamyorsunuz diyebileceğiniz şeyler olabilir dışarıdan beni izleyen birine. Bunu her mantıklı gelişmiş bir firma yapıyordur. Kendi yeteneğini kullanıyordur. Farklı bir yetenek, daha iyisi olan yeteneği olan firmaya diğer iş yaptır ama biz bunu mesela geç fark ettik.” (K1)

“Aslında bununla ilgili örneklerimiz var. Tabii ki her işte yeni bir şey öğreniyoruz.” (K2)

“Gerçekten 20 yıllık bu sektörümüzdeki deneyimlerimle sahadaki bu makine bilgisi merakıyla, öğreniyoruz.” (K3)

“Hep şunu değerlendirmesini yaparım her altı ayda bir öncesine göre şu an daha iyi bir konumda mıyım, evet, o zaman demek ki doğru yoldayım, geliyorum. Benim için varış noktasına ulaşma noktasında bu önemli.” (K4)

“Ya açıkçası şunu öğrendim ben. Piyasa, özellikle yazılım piyasasında bir iş geliştirmenin kolay olmadığını gördüm, hiç kolay değil. Biz üniversite hayatında iken bu uygulamayı geliştireceğim veya bu oyunu yapacağım veya bu web sitesini yapacağım diyoruz ve düşünmeden, başarılı olacağını söylüyoruz veya kanaatinde oluyoruz. Ama piyasaya geldiğimizde o kadar kolay olmadığını ilk aşamalardan bile görüyoruz, anlıyoruz. Hatta başarılı bir ürün geliştiriyoruz, faydalı bir ürün yapıyoruz, buna rağmen başarısız oluyor, yani piyasada başarısız oluyor. Tamam ürün iyi, gayet iyi faydalı bir ürün, iyi pazarlanırsa veya reklamı yapılırsa, başarılı bir ürün olur. Ama geliştirdik, yaptık, haydi satmaya bakalım, satamıyoruz veya uygun partner bulamıyoruz veya hani bizden kaynaklı hatalar da olabilir yani ana hedefi yapıyoruz ama görsele veya şuna buna çok fazla önem vermediğimiz için kalıyoruz. Gerçekten piyasada şeyler var yani nasıl tarif edebilirim, kocaman firmalar veya böyle hani eski ürünler

ile yarışmak kolay değil. Yani o firmalar, kocaman firmalar, bizi yemek için veya bizim ürünümüzü ortadan kaldırmak için ellerinden geleni yapıyorlar. Bununla da karşılaşılıyor. Bir zorluk daha, burada halkın veya toplumun bize bakış açısı da bizi çok fazla etkiliyor. Burada biz bundan da çok etkilendik. Aslında kendimizi kıyaslayabileceğimiz kimse yok.” (K5)

“Projelerde aslında sürekli olarak sonuna kadar geliyoruz ancak sonucunda işte proje uygun değil, ekip arkadaşların yetersiz, maliyeti çok fazla gibi dönüşler aldım.” (K6)

“Tabi her elde ettiğin bilgiyle o şeyin öncelikle işlevsel olup olmadığını elbette bilginin işlevsel olup olmadığına bakıyorum uygulanabiliritesine bakıyorum. Hayatta sosyal öğrenme benim için ön planda olan bir şeydi. Yani sürekli öğrenmek benim için hassas bir nokta. Bu öğrenmeleri uygulamaya çalışıyoruz, ister istemez.” (K8)

“Her gün yeni bir şey öğreniyorsunuz. Teknik anlamda da öğreniyorsunuz. Bu bir insan ilişkisinde de oluyor. Hatta eskilerin tabiriyle ya da amiyane tabirle insan sarraflığı muhabbeti var ya. Çünkü yaptığımız iş sadece makineler, cihazlar ve elektronik parçalar değil, yatırımcılarla görüşme, iş ortaklıkları, ekip arkadaşları. Maalesef bunların hepsi ayrı bir sosyal ilişki gerektiriyor ve artık o sosyal ilişkiler dışarıdaki ahabap ilişkisinden ziyade daha çok o kurumsallığın getirmiş olduğu, bir şeyi daha somutlaştırmak, ilerletmek için gerekli olan ilişkiler oldu. Yani aslında bu duruma biraz mecbursunuz. Ben orada sosyallik derken biraz zoraki sosyallikten söz ediyorum. Tabii bunların hepsi, o gerçekleştirmek istenen hedefle, hayalle ya da projeyle alakalı. Bu sizin ne kadar istediğiniz ne kadar arzuladığınızla alakalı bir durum. Açıkçası bu benim belki ticari olarak çok büyük kayıp olabilir ama hayatımı ya da yaşamışlığımın geneline baktığımda benim için çok büyük bir kazanç. Şimdi, öncesinde bu kadar yaygın olduğunu bilmiyordum.” (K9)

“Her şeyi kendiniz yapıyorsunuz ama hani mesela start-up’ımız içerisinden yola çıkacak olursam ben ilk kurulduğumuz yani 2 sene öncesine döndüğümüzde ayda birkaç tane ürün yani pasta yapar gibi siparişe yönelik gönderiyorduk. Şimdi bir sürü matematik girdi içerisine. Yani aylık üretim hacmi, üretim hacmiyle doğru fiyatlamayla beraber işte satışın tam uyuşması. E bunlar şöyle oluyor hani ekiple oluyor ve bu matematiği yönetmekle oluyor. O yüzden mesela bu iş geliştirme noktasında önem veriyoruz, orada da kadrolaşıyoruz.” (K10)

“Bir şekilde bu anlamda büyüdük diyebilirim.” (K12)

“Aslında yeni şeyler öğreniyorum, her seferinde yeni bilgiler öğreniyorum. Ben teknokentte de olduğum için yazılımcı bulmanın aslında zorlaştığını gördüm. Teknoloji şirketlerinde iyi yazılımcılar olmadığını gördüm. Aslında yaptıkça da deneyim kazanıyoruz.” (K13)

“Bazı aksiliklerimiz oldu tabii ki ama önemli olan tecrübe ve deneyim olduğunu düşünüyorum. Biz de bu çalışmaları yaparak, bir üstüne üstüne koya koya ilerliyoruz. Katıldığım birçok büyük etkinlikler oldu. Hepsisi de planlı olsa da yine spontane olaylar çok oluyor. Tabii ki yani, çok şey de değişiklikler gösterebiliyor aslında. Ben mesela yola çıktığımda bu kadar bilgi, bu kadar tecrübeyi öğrenmek o kadar kolay bir şey değil. Yıllar önceki eğitim seviyesine baktığımızda, kendini nasıl ifade edebilirsin düşüncesinde ama 5 yıl sonra baktığımızda çok büyük bir ben olarak karşınızdayım.” (K14)

“Çünkü gerçekleştirdiğim projem benim çöp oldu ve gerçekten hani herhangi bir bilimsel veriye de dayanmıyordu. Sadece inandığım için yapacağım biriydi ve bunun çöp olmasından aslında ben böyle bir ders çıkardım. Daha önceden olsaydım çok çekinir ve aslında soru işaretleri kalırdı. Acaba olacak mı ve rakipler var.” (K15)

“Benim buradaki kırılma noktam şuydu, ben müşteriye her zaman için gerçekten böyle tanı seviyesine koyarak ilerliyordum sürekli olarak. Benim işte o noktadan sonra ben de birazcık daha işte müşteri tarafındaki insanların, nasıl kişilikler olduğunu oturtmaya başladım. Yani neye, nasıl tepki verdiklerini oturtmaya başladım ve hareketlerimi, yaptığım eylemleri, attığım mailleri ya da işte ekip arkadaşlarım işte oradaki diğer insanların attığı mailleri birazcık daha yönlendirmeye odaklandım. Bu sayede hani müşteriyle belki çözülemeyecek hani çok büyük bir krizi zarar etmeden yani hani kâr elde etmeden çok zarar edebilecekken çözmüş olduk. Yani benim için büyük bir deneyim ve başarıyla aslında o taraftan. Bu noktada şöyle bir şey söyleyeyim, hani biraz başta hırs ve hani belki çok saçma bir tabir olacak ama kapasite tabirini ben çok iyi anladım. Çünkü sektörde çalışmaya başladıkça, farklı insanlarla karşılaştıkça, özellikle start-up'lardan gelip işte belli bir noktadan sonra çalışmak zorunda kalınca insanların gerçekten hırssız olduğunu ve bir işi mesela bitirmeye yakın olduğu noktada hala daha sürekli teşvike ihtiyaç duyduğunu ama biz start-up'tan geldiğimiz için hani hiç kimse hiçbir şey söylemese bile birazcık daha kazıyarak farklı şeyleri ekleyebildiğimizi ve bu sayede belki hiç yetkiniz olmayan şeylerde karar verebildiğimiz ve bunların yani ciddi bir risk aslında bunun belki çalışan bir insan çok rahat yapamıyor ama hani siz bu konuda çok rahat yapabiliyorsunuz, yani karşılığında şey diyorsunuz. Hani yani yaptım, oldu yani, bir sorun varsa ben suçluyum. Bunu çok rahatlıkla diyebiliyorum çünkü yaptığınız, geldiğimiz noktada zaten bunların hepsini yaşamışsınız, yani erişebileceğiniz en büyük riski yaşamışsınız, en uç noktasını yaşamışsınız böyle. En büyük katkısı o şu an ve çok hızlı öğrenmek, çok hızlı adapte olmak.” (K16)

“Ticaret hani, belli bir yerden bir şey tecrübe edinirsin, teknik ya da maddi, bunu da farklı alan bırakırsınız. Aslında hepsi bu, birbirini takip eden durum.” (K17)

“Şimdi bu, ya bir son bir haftadır, ekip tarafındaki yoğunlaşma daha fazla. Çünkü daha fazla bana kas gücü gerekiyordu. Çünkü personel noktası, biz küçük start-up'lar hızlı organize edemiyoruz ama ne

kadar çok kas gücü yaparsak o kadar işler daha yoğunlaşıyor. Yani daha iyileşiyor, iyileştirme noktası diyebilirim. Yani benim belki bir senede yaptığım. Çünkü start-up'ların genel itibarıyla bu hızlı büyüme kısmı yani bir şeyleri yaparsanız, 1,5 sene geçer, yani bir yol alırsınız vesaire sonra öyle bir ekip kurarsınız ki o ekip sizi bir kalkındırır yani 1-2, siz fazla iş yapmaya başlarsınız bir anda. Çünkü her işi ben yapamam. Yani bir taraftan personel tarafına bakıp, onları ayarlayıp, sonra onların görüşmelerini yapıp, vesaire gibi, asiste edilmem gerektiğini düşündüm. Yani sürekli bir asiste edilmem.” (K19)

Katılımcıların soruya vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, gerçekleştirdikleri her faaliyetten yeni bir çıkarımda bulundukları ve süreç içerisinde öğrenmeye devam ettikleri tespit edilmiştir.

Katılımcılara, elde ettikleri ya da faaliyet sürecinde ortaya çıkan yeni bilgiler dahilinde **“Çıkarımlarınızdan elde ettiğiniz yeni bilgileri faaliyetlerinize nasıl yansıtıyorsunuz?”** şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Soruya ilişkin verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Fakat elimizden geldiğince evet bir tecrübe edinmek kesinlikle yanlış bir şey varsa düzeltmemiz gerekiyor. Daha iyisi varsa daha iyisini yapmamız gerekiyor. Bunu direkt olarak hesaba katıyoruz. Hemen hiç duraksamadan yani işlerimizi değiştirebiliyoruz. Buna üretimi de örnek verebilirim. Bizim projemiz en başında fikrimiz böyle değildi. Biz savunma sanayine girmeyi düşünüyorduk. Fakat biraz daha ilerlerken kendimizi araştırmaları yaparken o alana girmemizin çok çok zor olduğunu bir tecrübemiz olmadığını fark ettik.” (K1)

“Mesela ilk başta düşündüğümüz şeyle yolun ortasında aslında o şeyin öyle olmadığını anladığımız zaman stratejiyi değiştirmemiz gerekiyor. Eğer buna devam etseydik sadece bu elimdeki kağıtları harcamış olacaktık ve yani dönüşüm oranımız çok düşüktü. Bizde direkt yüze görüşmeye başladık, ikinci günden itibaren. Ondan sonrasında direkt bunu değiştirip birinci gün sonunda baktık çok fazla verim alamadık, ikinci günden itibaren direkt yüze görüşmeye başladık diğer firmalarla.” (K2)

“Yola girdikten sonra daha sonra baktık bir şekilde bizim bir hedefimiz bir amacımız olması gerektiğini fark ettik. Ondan sonra hani çıktıktan sonra diyebilirim, o zaman belirledik. Planlarımızı açıkçası değiştiremedik, yani biz de değiştiremedik aslında. Bunlardan kaynaklı olarak herhangi bir atılım yapmadık yani olduğumuz şekilde devam ettik.” (K5)

“Tabii bunu ilk önce deneyimlemiş olduk. Aslında ilk başta biz yanlış taraftan gidiyormuşuz, daha biraz pahalı taraftan gidiyormuşuz. Bu yüzden benim kısa ve net, doğru yoldan gitmekten kastettiğim buydu. Halkın istediği tarafa gitmek gerekiyormuş, bizim istediğimiz yön değil de işte bu şekilde diyebilirim. Arkadaşlarımızla bunu deneyimlememiz biraz uzun sürdü ama böyle bir stratejik yöntem denedik. Halkla beraber kendi deneyimlerimizi de ekleyerek böyle bir yola gittik.” (K6)

“Tabi ben orada en çok analiz ettiğim nokta onun işlevsel olup olmadığı ve bu bir projede bulunan işlevsel olup olmadığı. Şimdi bir şeyin işlevsel olup olmadığını, işlevsel olduğunu fark ettiğim zaman bunu birçok şeyde kullanmaya başlıyorum açıkçası.” (K8)

“O olguların bana yaşatmış olduğu en büyük katkı şu olmuştu, eğer bu şekilde bir akademik camiada bulunacaksam ya da start-up camiasında bulunacaksam, bu benim tamamen bencilliğimden öteye geçmeyecek bir durum haline gelir ve oradaki tek odak noktam maddi gelir olur. Bunu iş hayatında da bunu sosyal hayatımda da gözlemleyerek devam ettim ama en büyük aldığım çıkarımda muhtemelen yönetim organizasyonu olabilir.” (K9)

“Tecrübelerimize dayandığımız stratejiler var. Tabii bunu hani biz 3 seneye yaklaşan maceramızda hani deneye deneye deneye deneye bulduğumuz noktalar. Daha önce söylediğim gibi başlangıçta hiç geçmiş verimiz yok. Tamamen hani öngörülerle gidiyor. Ondan sonra geçmiş süreler oldukça ben ne yapabilirim diye düşünerek tabii ki sıradaki senaryoyu yazıyorsunuz ve işte o orta vadede, uzun vadede hedeflerinde domino taşı etkisiyle tıkr tıkr tıkr değişiyor. Bu çok gerçekçi bir senaryo değilse hani Türkiye’de smart olmalı diye bir şey var ya o yani gerçekçi olmak, hani yani onu yapamayacak durumdaysanız işte hani onu revize ediyorsun bu sefer.” (K10)

“Bu konuda öğrendiklerim de öncelikle iyi bir ekip kurmak. Yani bunlara aslında bilen bir ekiple yola başlamak, işleri çok daha fazla kolaylaştırabilir. Bir diğer kısım da eğer önünüzde bir hedef varsa, bizim şu an ürettiğimiz hızlı tanıma kiti farklı adımlarla ilerliyor. Çünkü uzattıkça bir şeyler kaybediyorsunuz. Özellikle bu start-up anlamında, her gün çok fazla yeni şey çıkıyor.” (K12)

“Bu kapsamda belirli planlamalarımız oldu, gerçekleştirme konusunda yani en başından beri stratejimiz doğrultusunda tam olarak aslında ilerleyemedik, değişiklikler oldu. Deneyimle birlikte, yaptığımız işlerle birlikte stratejimizde değişikliklere gittik. Bu süreçte 2 sene içerisinde en azından bir defa gittik, bir strateji değişikliğine gittik. Şu anda ikinci stratejimizi uyguluyoruz, ikinci defa aldığımız kararlar birlikte strateji uyguluyoruz ama tabii burada hala tamamen stratejiye yönelik çalışabildiğimizi söyleyemiyorum net olarak. Değişen maliyetler oldu, işin içerisine girince deneyimleyerek farklı şeyleri gördük. Aslında kurduğumuz kategoride daha fazla değişken olduğunu gördüm. Bu değişkenlerin daha maliyetli, daha fazla zaman isteyen ve daha fazla emek sarf edilmesi gerektiğini gördüm. Aynı zamanda kişi sayısının daha fazla olması gerektiğini gördüm. Tabi bunların hepsi eklenince bir değişiklik yaptım. Evet, tabi hem çevre hem dış çevre analizleri hem de dediğim gibi hani işin içine girince deneyimle, aslında ne tarafta iyi olduğumuzu görerek ne tarafta daha güçlü bir networkümüz olduğunu, güçlü yanlarımız olduğunu görerek aslında bir değişiklik uyguluyoruz. Süreçleri ben takip ediyorum ve hepsinden yeni bir şey öğreniyorum. Aslında sonraki işimde şu şekilde oluyor, işi yaparken öğrendiğim bilgileri, yeni bir iş bulurken, yeni bir müşteri bulurken, kendi işimi aslında daha iyi pazarlıyorum,

satışını daha iyi yapıyorum çünkü daha donanımlı oluyorum. Ben şöyle, 2 sene olarak bakacak olursak. 2 senede şu an geldiğim yolu söyleyecek olursam, bu tarafta biraz daha fazla, evet bir strateji var, genel strateji var ama ben şu gün geldiğim yerde stratejiyi biraz daha esnetmenin, daha çok fazla açılmadan, yani çok alakasız bir şey yapmadan stratejik konusunda esnek davranılması gerektiğini düşünüyorum.”
(K13)

“İlk başta 5 yıl öncesinden ve 5 yıl sonrasına baktığımda çok çok şey değiştiğini fark ettim kendimde. Çünkü ilk zamanlar çok şey bilmiyordum, tecrübem yoktu, insanlara nasıl anlatabilirim, nasıl kendimi ifade edebilirim, aslında bu soruda çok soru işareti vardı kafamda ama hem eğitim noktasında hem insan tanıya tanıya, çevre edine edine, projelere katıla katıla, birçok şeyden bilgi sahibi olduktan sonraki süreçte aslında bunlar hayatımda çok şey geçti ve 5 yıl önce ben birilerinden yardım alırken son 5 yıl sonraki hayatımda ben birilerine destek oluyorum, ben birilerine bir şeyler öğretiyorum.”
(K14)

“Bir anda fazla yani çevremden edindiğim bilgiler ve deneyimlerle birlikte aslında yeniden var olmuş bir gibi oldum şu an. Çünkü eskiye baktığımda çok amatörmüş. İşte insanlara, insanlardan iş yaparken, yaptırmak isterken toplaması oldukça zor oluyormuş, işini yaparken amatör davranıp sürekli hata yapıyormuş ve birazcık da kendime güvenim yokmuş eskiden, onu fark ettim. Şu an tam ters edindiğim bilgilerle birlikte yürüdüğüm için daha fazla güveniyorum ve bir şey yaptığımda arkasında durabiliyorum.” (K15)

“Bazı stratejik hamlelerimiz oldu aslında. Dokümantasyon kısmında biz hep eksiktik ve müşteri bundan faydalanıyordu bir noktada açıkçası, dürüst olmak gerekirse. Strateji olaraktan da mesela bizim konuştuğumuz, işte müşterinin de müşterisi vardı ve biz onula da iş yapıyorduk artık deniz gibiydik. O taraftaki bütün süreçleri takip ederekten ve aynı zamanda bizden birinin, hatalarını doğrudan kendi sahalarında, kendi gözlerinin önünde, kayıt altında, test ederekten, hatanın bizden kaynaklanmadığını, müşterinin kendi alt yapısından kaynaklandığını göstererek, bu hatalardan sıyrılıp, bize karşı olan ön yargılı suçlamaları düşürmüş olmuştuk yani o taraftan.” (K16)

“Değişiklikten ziyade, öncelik.” (K17)

“Yani girişimci, eğer bir noktaya kadar bu getirmişse işi kesinlikle, diğer girişimci arkadaşlara da verebileceğim tavsiyelerden bir tanesidir, çok iyi sizi asiste eden kişileri içeride bulundurmanız lazım.”
(K19)

Soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların genel olarak planlarında değişiklik yapma, yeni bilgileri faaliyetlerine yansıtma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.

7.3.5. Zihinsel Olgunluk Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışmanın önceki bölümlerinde, ilgili boyutun, önceki boyutlar dahilinde genel bir tekrar anlamı taşıdığı, önceki boyutların bir tamlaması olduğu ifade edilmiştir. Belirtilen kapsamda araştırmanın bu bölümünde, katılımcılara, genel fikirleri, işlerinin ve faaliyetlerinin geleceği ve önceki sorulara vermiş oldukları yanıtların sağlaması anlamında, **“Genel olarak çevrede, sektörde olan biten hakkında bilgi sahibi misiniz? Aslında büyük resmi görebiliyor musunuz?”** şeklinde soru yöneltilmiş olup, alınan yanıtlar aşağıda belirtilmiştir.

“Büyük resmi açıkçası çok fazlasını göremediğini düşünüyorum. Şu anda özel, niş bir alanda olduğumuz için özellikle daha rakiplerimizin de girdiğinde mesela sitelerine girdiğinde kendinle görüşmeye çalıştığında ne aşamada olduklarını tam kestiremeyebiliyoruz. Ya da nerede, nasıl bir rakibimiz çıkacak, tam kestiremeyebiliyoruz. Öğrendikçe daha bilmediğimiz deki neler var diye düşündüğüm için muhtemelen büyük resmi tam göremediğim düşünüyorum.” (K1)

“Büyük resimde, yani hangi açıdan baktığımıza bağlı. Büyük resme ulaşmak başarıya bağlı. Yani şey ciro bazlı bir şey mi yoksa gerçekten insanların kafasında oluşturduğumuz o düşünce yapısı mı, o biraz önemli bence. İkisini bir arada düşünürsek, bence bu ekibin daha önceki yaptığın işlere göre de önümüzdeki 2-3 yıl içinde ben gayet ihracat oranını %90'lara ulaşmış bir şirket olabileceğini ve bunun da benim ve de mümkün olabileceğini düşünüyorum açıkçası.” (K2)

“Tam anlamıyla değil. İmalat sektöründe de kalkıp da bizim gördüğümüz 2-3 tane firma bize burada at gözlüğü taktırmış oldu.” (K3)

“Aslında bu soruya. 2 tane yanıt gerektiriyor bence, çünkü neden? dediğim gibi bizim start-up'ımız kendi içerisinde tamamen ikiye bölünen bir yapı yani biri havacılık, biri yazılım. Şimdi açıkçası benim bu noktadaki temel hedefim yani burayı kesinlikle 2 ayrı işletmeye bölmek ilerleyen zamanlarda eğer hedeflerim doğru ilerlerse. Çünkü havacılık kısmı kendi içerisinde de ayrılacak bir şey. Hem üretim hem uçuş. Yani dediğim gibi benim final nokta bu değil. Yani bir havacılık bir yazılım şirketi kurup bunu en iyisine götürmek değil. Benim final noktam bunları altında bir depo içerisinde toplayıp bir havuz oluşturmak. Burada da aslında dedim ya benim havacılık alanındaki işlerim, yazılım alanındaki bilgim aslında kesinlikle paralel olarak ilerliyor. Çünkü ikisi birbirini kesinlikle destekliyor. Daha doğrusu yazılım kesinlikle havacılık konusunu da destekliyor. Şöyle aslında biraz da dediğim gibi varmak istediğim noktayla alakalı benim varmak istediğim nokta en iyi yazılım şirketi ben olmalıyım veya en çok iş yapan ben olmalıyım değil. Aslında benim varış noktam çok başka. Benim varış noktam bir özel jet şirketi kurmak. Şimdi bir havayolu kurmak çok maliyetli bir iş haliyle. Bunu maddi anlamda çıkartabilecek en iyi yolu bulmam gerekiyordu.” (K4)

“Ben bunu okyanus gibi ya da okyanus değil de orman olarak görüyorum ve vahşi hayvanlar var ve evcil hayvanlar da var. Daha maalesef biz bahçeye geçmedik daha bahçe seviyesine geçemedik. Evet biz varız ama daha küçüküz. Ben onu orman olarak görüyorum. Yani orman kanunları var ya hani büyükler küçükleri yiyor.” (K5)

“Evet, görüyorum hatta kendimi içerisinde de görüyorum ama küçük bir nokta olarak. Hani kocaman bir nokta diyemem ama küçük bir nokta. En azından hani o kareyi renklendirecek bir şekilde. Çünkü biliyorsunuz her alanda bazı insanlar bazı bilgilere sahip. Ben de kendi alanımda o bilgilere sahip olduğumu düşünüyorum. Gün geçtikçe ben de o alanda kendimi daha da bilgiye sahip, daha da büyüyen bir start-up olarak görüyorum.” (K6)

“Önce büyük resmi anlamaya çalışıyor, sonra küçüğe doğru gidiyoruz. Öncelikle, pazarı önceliklendiriyoruz, kendi adıma. Mesela bizim için İngilizce konuşulan ülkeler en önemli pazar. İşte ikinci pazar bize yakın olması dolayısıyla önceliği buraya veriyoruz. Yani gidip mesela Avrupa’daki dinamiklerle çok ilgilenmiyoruz. Ya da işte ne bileyim Afrika’da ne olmuş, bu bizi çok ilk etapta ilgilendiren şeyler değil, çünkü önceliklerimiz farklı. Bu 2 pazarı olabildiğince incelemeye çalışıyoruz. Bu 2 pazarda da varsa distribütörlerinin ve partnerinizden bilgi almaya gayret ediyoruz.” (K7)

“Yani sürekli bilgi üretiliyor. Sürekli yeni bir şeyler üretiliyor. Ben de bundan olayı biraz daha şöyle bakıyorum, start-up kültüründe, start-up tarzı düşüncesini öğrenmek. Yani elbette hiçbir bilgiye yetişemeyeceğim. Her bilgi yetişmek zorunda da değil ama o kültürü almak, o kültürle kültürlenmek gerektiği kanaatindeyim.” (K8)

“Yani henüz sınırları olan bir büyük resim görmedim. Ya da gördüğüm resimler bana küçük geldi. Ben o büyük resimlerin hiçbirinin sınırı olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Klişe bir tabir insanoğlu yapıyorsa ben de yapabilirim. Açıkçası bu olguyla ilerliyorum.” (K9)

“Pazarın potansiyelinin karşısında gayet küçük rakamlar zaten hani daha ilerleyecek çok yolumuz var. Dolayısıyla biz bu küçük aileyi bir geliştirici olarak geliştirici mühendisler gibi görüyoruz aslında. O yüzden onlarla geri bildirimleri çok önemsiyoruz. Büyük resmi görüyorum demek çok iddialı olur ama hani görmeye çalışmak zaten zorundasın yani şöyle. Dolayısıyla hani içinde bulunduğum bir sektör var, mikro mobilite işte, elektrikli bisiklet falan ama bir diğer ekosistem de aslında içinde bulunduğu girişimcilik ekosistemi. Ondaki metrikleri iyi izlemen lazım hani yatırım camiası özellikle.” (K10)

“O büyük resmi evet, görüyoruz. Öncelikle bir akademik bir alandan bahsettiğimiz için kesin olarak her şeyi biliyorum veya her şeyi takip ediyorum diyemeyiz. Bu bir tehlike olarak önümüzde duruyor. Çünkü çok fazla değişen, çok hızlı gelişen ve belli bir ürün piyasaya net olarak çıkana kadar bizim haberimizin olmayacağı bir alan oldukları için kendimizi yani nereye görüyorsunuz dersiniz küçük bir nokta okyanusta bir damla diyebilirim.” (K12)

“Yani büyük resme bakınca şöyle tabii, 2 sene oldu bu sektörde faaliyete başlayalı. Ama kendimi, kendimizi daha çok başında görüyorum, daha yeni görüyorum. Bu yüzden kendinizi daha işin başında görüyorum. Aslında yaptıkça da deneyim kazanıyoruz. Ama büyük resme bakınca şunu da görüyorum ki belli bir pazar var ve sürekli pazar büyüyecek, şöyle, belki pazar sabit olabilir ama ulaştığımız kişi, firma sayısı arttıkça bizim kendi pazarımız büyüyor. Yani bizim ulaştığımız firma sayısı arttıkça, biz açıldıkça aslında pazar payımız da genişleyecek gibi görüyorum ben ve bu doğrultuda büyük resme bakınca aslında aynı şekilde belki ekip sayımızı, çalışan sayımızı büyüterek, sabit çalışanlar olarak işlerimizi büyütebileceğimi düşünüyorum. Aklımda net bir planlamamız, yok şu an için. Tabii networkle daha fazla büyüyeceğini tahmin ediyorum.” (K13)

“Bu soruya cevap vermek birazcık garip olabilir. Tabii ya şöyle bir şey var, ben hani kendi girişimimi şu an büyük bir çerçeve içine sığdıramıyorum çünkü sığmıyor gibi geliyor bana. Ama bundan sonraki birkaç yıl sonra hem şirketimizin büyümesiyle birlikte, bu yatırımlarımızla birlikte şirketimiz üzerinden vakıf haline getirmeyi düşünüyoruz.” (K14)

“Ben ekosistemde uzun yıllardır var olduğum için ekosistemi çok rahat takip edebiliyorum ve çoğu insanla da iletişimim var. Yani girişimcilik dünyasında ulaşmak istediğim Türkiye’de özellikle ve ulaşamadığım çok az insan var. Yani onlara da biraz zorlasam ulaşabilirim. 7 yıl sonra da globalde çok başarıyla, ismi bilinen ve güvenilir bir iş kadını olduktan sonra bir platformda konuşma yapmak istiyorum ve kadınla kadın hakları, çocuk hakları, insan hakları üzerine gerçekten hep birlikte birlik olduğumuz sürece her şeyi başaracağımıza dair büyük bir konuşma yapmak istiyorum ve buna 7 yılım kaldı, olursa.” (K15)

“Yani hayatta kalmak çok zor. Bunu bilen rakipler de aslında sizinle iş birliği yapma konusunda, sizin en güçlü olduğunuz noktayı paylaşmanızı isteyen, doğrudan paylaşmanızı istiyor. Ve bunu yapanlar da işte ülkemizde herkesin bildiği çok büyük firmalar. Öyle olduğu için de onun şartlarıyla da hayata geçirmiyorsun. Aslında şu anda bütün yenilenebilir enerji kaynakları ya da işte diğer fosil kaynaklardan üretilip işte onların karbonu emme noktasındaki süreçlerin hepsinin yani hepsi kadar değerli olan şey enerji yönetebilmek. Bu nokta şu anda daha gelmedi ama bu nokta yavaş yavaş gelecek ve geldiği noktada da gerçekten vazgeçilmez pazarlardan biri olacak diye düşünüyorum. Ya şu anda donanımdan tamamen çıkarak birazcık daha yazılım tarafında olmak daha doğru geliyor. Bu tarafta da yine bütün cihazların bağlanabildiği ve sektöre hitap edebilen ve özelleştirilebilen bir IOT platform olması ve IOT platform eklentisi olması aslında burada yer almak istiyorum, yani istiyoruz.” (K16)

“İlk olarak hani şirket zaten kurulurken de biz nasıl bir şirket kurabiliriz olarak bakılarak kuruldu. Yani biz bir şirketi kurarken ilk önce dedik, kendi hangi alan üzerine kuralım dedik. Zaten bu kendimizi tanımaktan başlıyor. Biz bu şirketi kurarken, yatırımcı, aslında biz fikri koyduk, onlarla beraber ortak

olduk, onlar bize destek çıktı, bu konumda. Biz bu şirketi kurarken amacımız zaten belliydi. Kısa vadede hala ar-ge projesi yapan ve ürün katılımını geliştiren bir firma olarak görüyorum. Orta vadede, artık sektörde tamamen ve kendisini, proje yapmak için yani bilimsel destekli bir proje için, bu ürüne ne kadar destek verebilirsin, hangi ürüne destek verebilirsin şeklinde böyle bir firma portföyü. Uzun vadede ise artık sektöre ürün yapmaktansa tabii ki ürün yapmak bence her zaman olması gereken bir şey artık ama direkt sektörün son ürün yapabilen bir firma. Aslında ne kadar kazanırsanız o kadar yatırım yaparsınız. Biz de şu an belli bir miktar kazanım yapıp ondan sonra yatırım yapmayı planlıyoruz. Ticaret hani, belli bir yerden bir şey tecrübe ediniyorsun, teknik ya da maddi, bunu da farklı alan bırakırsınız. Aslında hepsi bu, birbirini takip eden durum. Ya aslında start-up'ları, firmaları, iki farklı sınıfta ayırabilirsin. Bir gerçekten de gündemi takip edip örnek veriyorum ya da teknoloji, dünya teknolojisini takip edip kurulan start-up firmaları ve bir de nedenini anlayamadığımız şekilde, aslında ne için kuruldukları belli olan firmalar. Network için kurulan firmalar. Aslında hangisi daha doğru dersin, tabii ki de günceli takip edip kurulanlar. Biz bu kısımda, bu alana nasıl hizmet edebiliriz, bunu görmemiz lazım. Hedefimiz bu, bu hedefe varmak için de adım adım ilerlememiz gerekiyor. Aslında günceli takip etmemiz lazım. Bu hem siyaset olur ya da farklı bir şirketle normal bir şekilde iletişime geçip, sonuçta network geliştirmek aslında ticarette en önemli şeydir.” (K17)

“İşletme körlüğü çok tehlikeli bir konu gerçekten ve o körlüğe asla yakalanmak istemiyoruz. Kendimizi sürekli güncellemek istiyoruz. Hatta şöyle belki farklı bir konu olacak ama açıkçası, şahsım olarak sisteme aşığım, sistemselliğe aşığım. Yani bu, ben bugün öldüğümde sistem hiç sekteye uğramadan devam edebiliyor olmalı, sistemi tamamen bunun üzerine kurguluyoruz. O yüzden sistem olsun, şahısların hiçbir önemi olmasın, şahısların sadece sisteme katkısı olabilsin. Böyle bir yapıyı kurduk ve yürütüyoruz açıkçası.” (K18)

“Çünkü start-up'ların genel itibarıyla bu hızlı büyüme kısmı yani bir şeyleri yaparsanız yaparsınız yaparsınız, 1,5 sene geçer, yani bir yol alırsınız vesaire sonra öyle bir ekip kurarsınız ki o ekip sizi bir kalkındırır yani 1-2, siz fazla iş yapmaya başlarsınız bir anda. Aslında normal bir şirket kültürünün dışına çıkmamız gerekir. Normal, farklı bir şekilde yönetmek gerekir işleri. Şimdi yeni birtakım şeyler de çıkıyor. Yani deneyimler çıkıyor.” (K19)

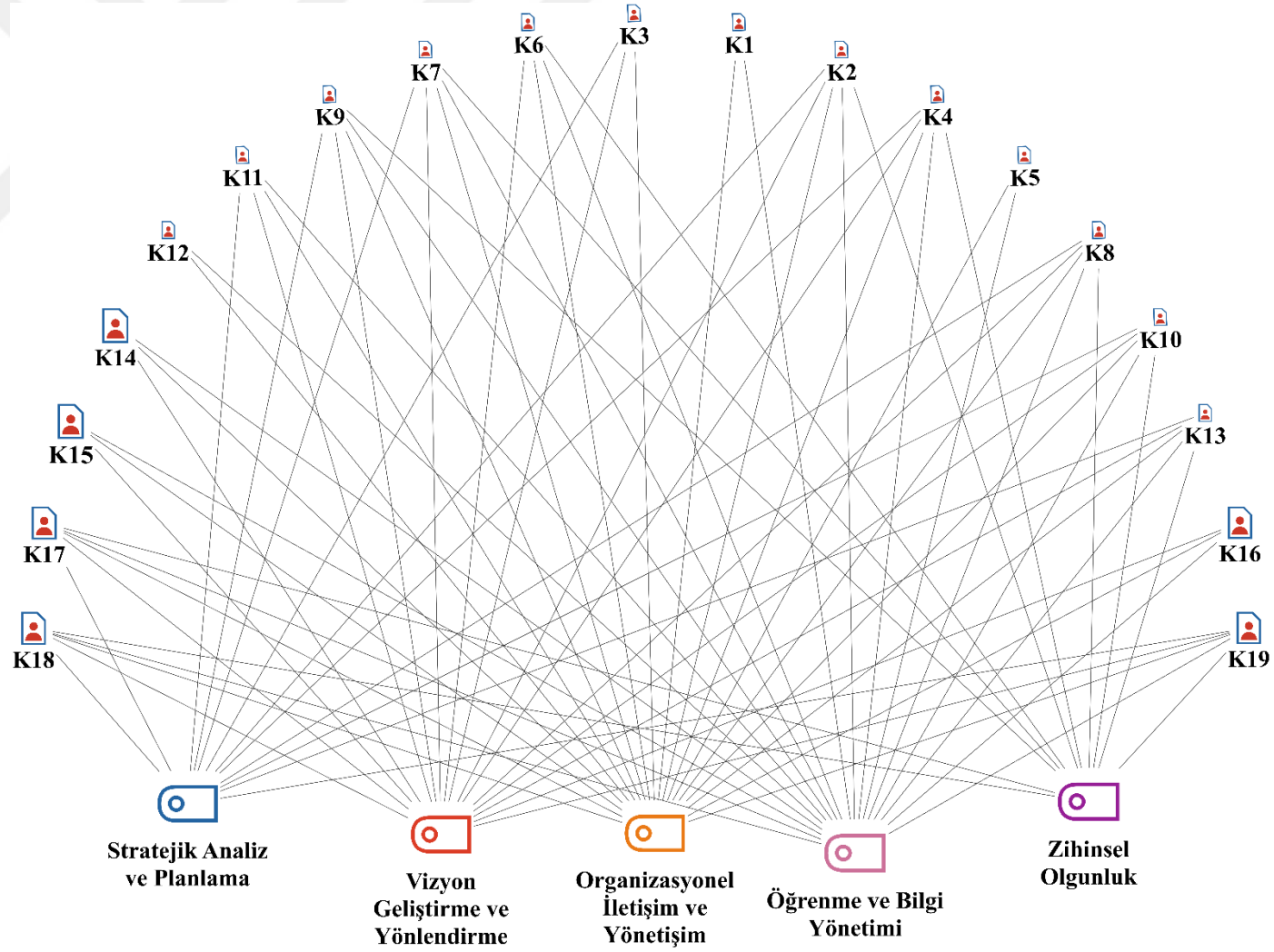
Araştırmanın bu boyutunda elde edilen bulgular incelendiğinde; K7, K8, K10, K18 ve K19'un bu boyut kapsamında vermiş oldukları yanıtların diğer katılımcıların yanıtlarına göre daha anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

7.3.6. Stratejik Bilinç Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan 19 katılımcının, stratejik bilincin 5 alt boyutu olan **“stratejik analiz ve planlama”**, **“organizasyonel iletişim ve yönetişim”**, **“vizyon geliştirme ve yönlendirme”**, **“öğrenme ve bilgi yönetimi”** ve **“zihinsel olgunluk”** ve öncesinde **“strateji”** ve **“stratejik yönetim”** kavramlarına yönelik vermiş oldukları yanıtlar dahilinde, ortaya çıkan bulgulara dayanarak stratejik bilinç düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda öncelikle katılımcıların stratejik bilinç düzeylerine ilişkin bulgular Şekil 12.’de gösterildiği gibidir.



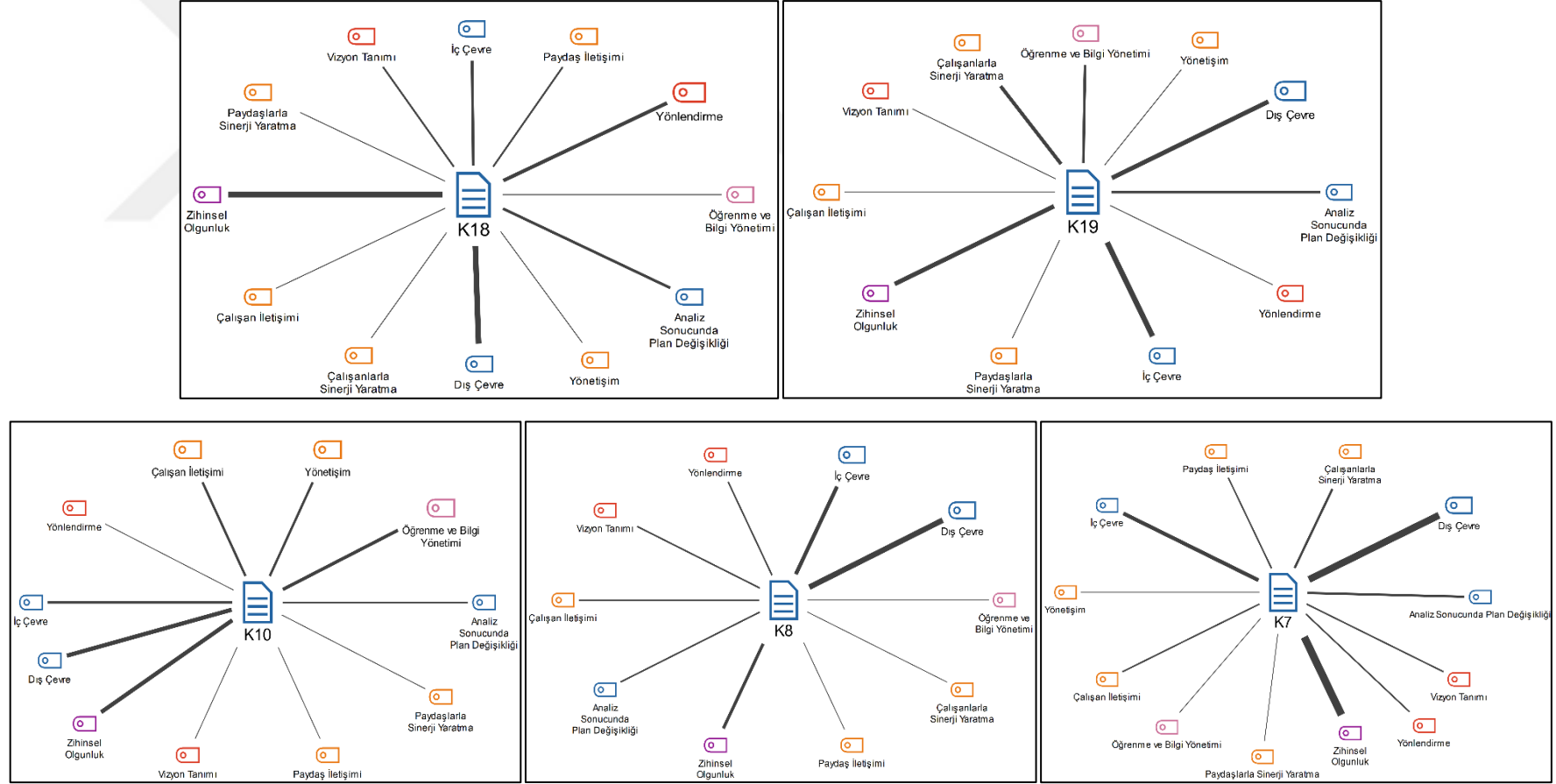
Şekil 12: Stratejik Bilinç İlişki Haritası



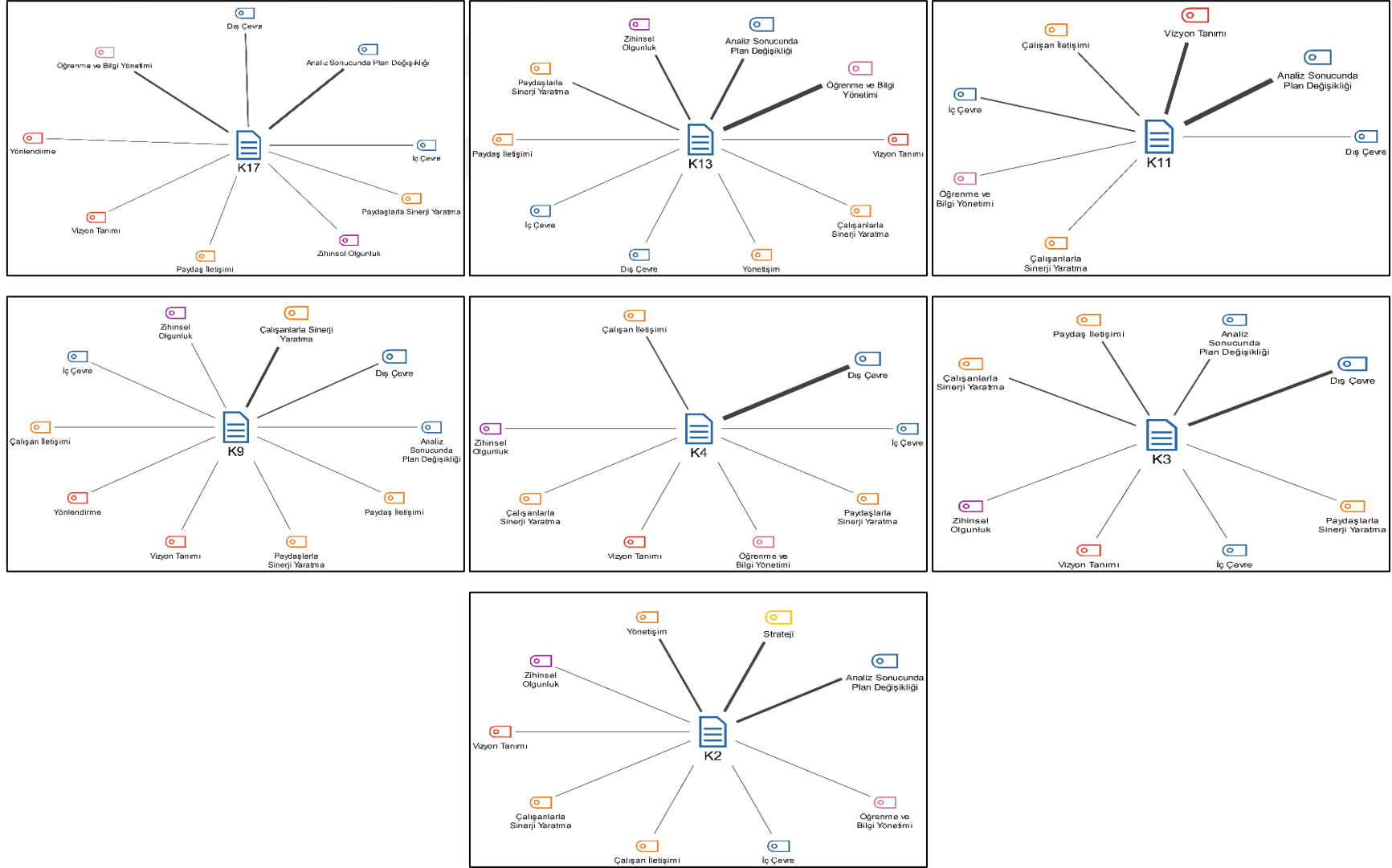
Gerçekleştirilen analizler sonucunda, elde edilen bulgular dahilinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeylerini belirlemek amacıyla boyutlar önem derecesine göre sıralanmıştır. Literatürde de belirtildiği üzere stratejik bilinç ait **“zihinsel olgunluk”** boyutu, diğer 4 boyut olan **“stratejik analiz ve planlama”**, **“organizasyonel iletişim ve yönetim”**, **“vizyon geliştirme ve yönlendirme”** ile **“öğrenme ve bilgi yönetimi”** boyutları dahilinde farkında olma ve yerine getirme boyutu olarak ifade edilmektedir. Stratejik analiz ve planlama boyutu, özellikle çevre analizi kapsamında ele alınmakla birlikte yine stratejik bilinç kapsamında zihinsel olgunluk boyutundan sonra en fazla önem derecesine sahip boyut olarak ifade edilmektedir.

Stratejik bilinç düzeyi **“yüksek”** olarak tespit edilen; K7, K8, K10, K18 ve K19’un; ilgili boyutların tamamına yönelik yoğun yaklaşımlar gösterdikleri; **“orta”** olarak tespit edilen; K2, K3, K4, K9, K11, K13 ve K17 içerisinden; K2’nin dış çevre analizi, vizyon yönlendirme boyutlarında, K3’ün dış çevre analizi, zihinsel olgunluk boyutlarında, K4’ün analizler kapsamında planlarını güncelleme, vizyon yönlendirme ve organizasyon içerisinde sinerji yaratma boyutlarında, K9’un dış çevre analizi, vizyon yönlendirme ve zihinsel olgunluk boyutlarında, K11’in dış çevre analizi, vizyon yönlendirme, paydaş iletişimi ve paydaşlarla sinerji yaratma ve zihinsel olgunluk boyutlarında, K13’ün vizyon yönlendirme, çalışan iletişimi ve çalışan sinerjisi ile zihinsel olgunluk boyutlarında, K17’nin vizyon yönlendirme, iletişim ve zihinsel olgunluk boyutlarında eksikliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Stratejik bilinç düzeyi **“düşük”** olarak tespit edilen; K1, K5 ve K12’nin öğrenme ve bilgi yönetimi, K6’nın öğrenme ve bilgi yönetimi, vizyon geliştirme ve yönlendirme boyutları ile kısmen zihinsel olgunluk boyutunda, K14’ün öğrenme ve bilgi yönetimi, çalışan iletişimi ve sinerji boyutlarında, K15’in öğrenme ve bilgi yönetimi, vizyon geliştirmeye yönlendirme boyutlarında, K16’nın öğrenme ve bilgi yönetimi ve çalışan iletişimi ile sinerji boyutları haricinde anlamlı yanıtlar vermedikleri tespit edilmiştir. Şekil 13., Şekil 14. ve Şekil 15.’de katılımcıların stratejik bilinç düzeylerine ilişkin kod haritaları yer almaktadır.

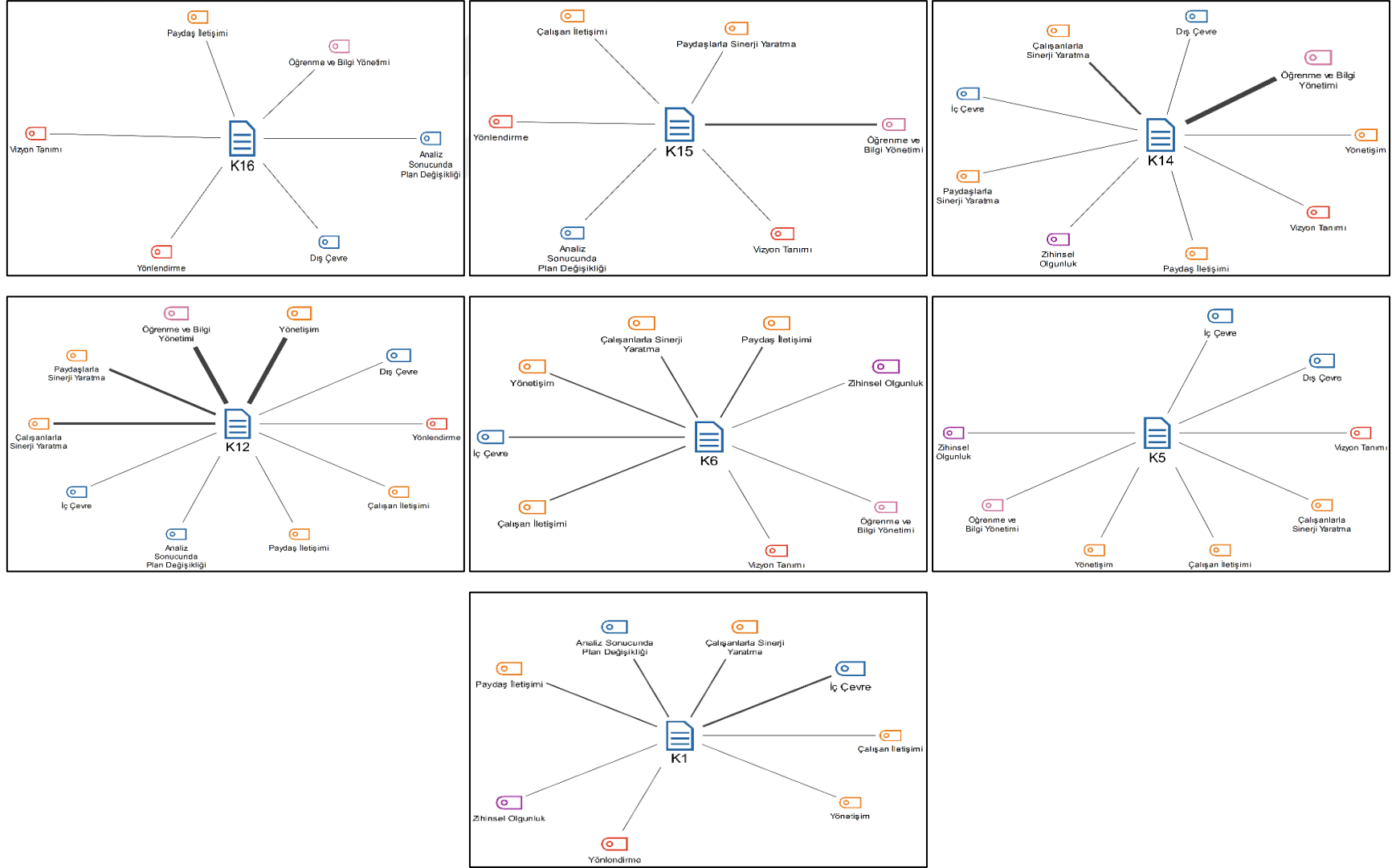
Şekil 13: Stratejik Bilinç Düzeyi Yüksek Olan Katılımcıların Kod Haritası



Şekil 14: Stratejik Bilinç Düzeyi Orta Olan Katılımcıların Kod Haritası



Şekil 15: Stratejik Bilinç Düzeyi Düşük Olan Katılımcıların Kod Haritası



Araştırmanın bu bölümünde gerçekleştirilen analizler sonucunda, boyutlara ilişkin verilen yanıtların yoğunluğu ve geçerliliği kapsamında, katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri Tablo 11.'de gösterildiği gibi tespit edilmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi

Katılımcı	Stratejik Bilinç Düzeyi	Yaş	Eğitim	Kuruluş Yeri
Katılımcı 1 (K1)	Düşük	23	Lisans	Teknokent
Katılımcı 2 (K2)	Orta	20	Lisans	TTO
Katılımcı 3 (K3)	Orta	48	Lisans	Teknokent
Katılımcı 4 (K4)	Orta	27	Lisans	TTO
Katılımcı 5 (K5)	Düşük	29	Lisansüstü	Teknopark
Katılımcı 6 (K6)	Düşük	30	Lisansüstü	TTM
Katılımcı 7 (K7)	Yüksek	33	Lisansüstü	Teknopark
Katılımcı 8 (K8)	Yüksek	31	Lisansüstü	Teknokent
Katılımcı 9 (K9)	Orta	33	Lisansüstü	Teknokent
Katılımcı 10 (K10)	Yüksek	32	Lisans	Teknokent
Katılımcı 11 (K11)	Orta	48	Lisans	TTO
Katılımcı 12 (K12)	Düşük	23	Lisans	TTO
Katılımcı 13 (K13)	Orta	30	Lisansüstü	Teknokent
Katılımcı 14 (K14)	Düşük	20	Lisans	Teknopark
Katılımcı 15 (K15)	Düşük	22	Lisans	TTO
Katılımcı 16 (K16)	Düşük	22	Lisans	TTO
Katılımcı 17 (K17)	Orta	26	Lisansüstü	Teknokent
Katılımcı 18 (K18)	Yüksek	39	Lisans	Teknokent
Katılımcı 19 (K19)	Yüksek	41	Lisans	Teknokent

Tablo 11. incelendiğinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri; 7 kişinin “düşük”, 7 kişinin “orta” ve 5 kişinin ise “yüksek” olduğu görünmektedir. Katılımcıların yaşları dikkate alındığında; “düşük” stratejik bilinç düzeyi tespit edilenlerin yaş ortalamalarının 24,14, “orta” tespit edilenlerin yaş ortalamalarının 33,14 ve “yüksek” tespit edilenlerin yaş ortalamalarının 35,2 olduğu görünmektedir. Katılımcıların kuruluş yeri seçimleri incelendiğinde, stratejik bilinç düzeyi “yüksek” olarak tespit edilenlerin tamamının bir teknokent/teknopark bünyesinde yer aldığı görünmektedir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalamaları yükseldikçe stratejik bilinç düzeylerinin arttığı, yine kuruluş yeri kapsamında incelendiğinde teknopark ya da teknokentte faaliyet

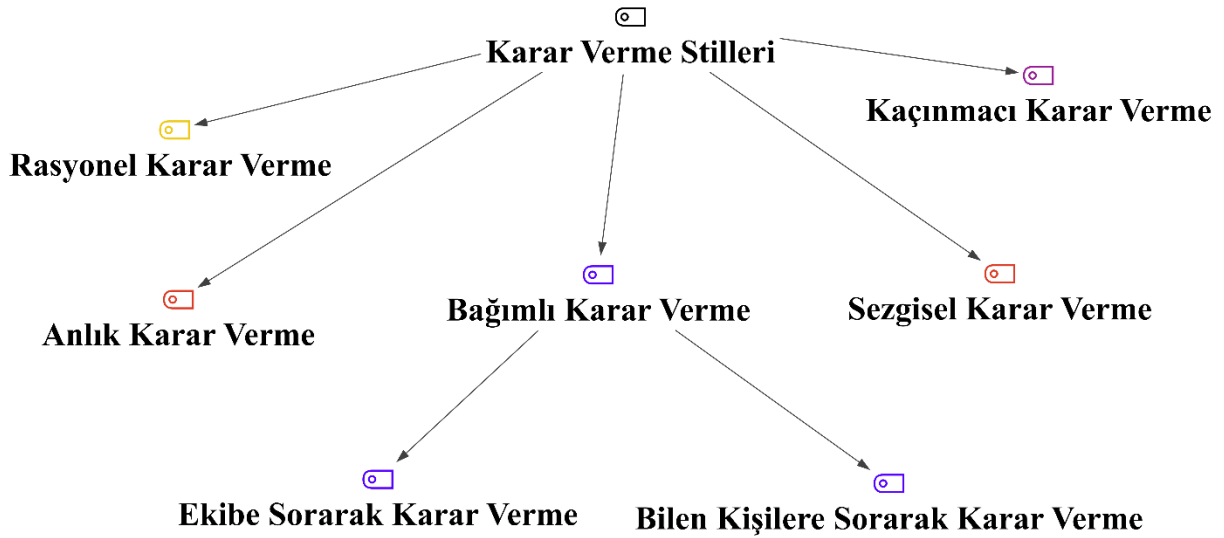
gösteren start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi kapsamında incelendiğinde ise, anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

7.4. Katılımcıların Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların karar verme stillerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular yönlendirilmiştir. Karar verme stilleri; rasyonel, sezgisel, bağımlı, anlık ve kaçınmacı olarak kodlanmış olup, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar dahilinde belirtilen boyutlara ilişkin bulgular ilgili boyutlar dahilinde verilmiştir.

Katılımcılara, “**Bu zamana kadar, özellikle karar verme süreçlerinizde nelere dikkat ettiniz, karar sürecinde sizi etkileyen şeyler nelerdir?**” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Kavram, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir. Şekil 16.’da karar verme stilleri boyutuna ilişkin kod haritası gösterildiği gibidir.

Şekil 16: Karar Verme Stilleri Kod Haritası



7.4.1. Katılımcıların Rasyonel Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Bu boyutta, katılımcıların yanıtları 2 farklı şekilde kategorize edilmiştir. Bunlar; “**mantıklı**” ve “**analiz**” olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın nedeni ise, katılımcıların rasyonel kavramı dahilinde, ilgili boyutun literatürde yer alan tanımı dahilinde belirlenmiştir.

Katılımcıların “mantıklı” boyutu dahilinde vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Mantıklı olan kısım bizim için buydu. Ben kargo alanına, lojistik alanına ilerlemeyi düşünüyorum. Dünya ticaretinin %83’ü o tarafta olduğu için. Tabi bunu da aynı şekilde bir toplantıda dile getirdim ve bu da bize mantıklı geldi. Bu şekilde ilerlemeyi daha çok mantıklı buluyorum şu anda. Yani biz söylenilen şeyleri de yine mantık çerçevesinde bakıyoruz.” (K1)

“Ürünümüzle birlikte aslında tam profilini tamamladıktan sonra daha mantıklı olacak. Yani bizim yapmak istediğimiz şey ne? Vereceğim seçenekleri arasında hangisi bunun daha iyi yapabilir? Yani ben bu seçeneği karar verip devam edecek, ettiğim zaman ben asıl istediğim şeye ulaşabiliyor muyum? Biraz daha zorluk, benim için çok fazla şey değil yani hangisinin daha zor olduğu, hangisinin daha kolay olduğu değil de hangisi benim daha çok işime yarayacak da ben biraz daha uğraşıyorum yani hangisini hangisi bana daha karlı olacak, bunlara bakarım. Mantık çerçevesinde olmak için uğraşırken daha verimli olabilsin. Gerçekten mantıklı bulduğum bir sebepten dolayı o şeyi devam etsin. O yüzden biraz daha kendimi olacaksa bile onu gerçekten karşı tarafın mantıklı olduğuna ikna ederim. Evet, ben tamamen mantıklı hareket ederim. Ben genelde şey yapıyorum, bir şey düşüneceğim zaman, kafamda şöyle olur dediğim zaman, direkt tablolaştırıyorum. Buradan bunu yapabilmemiz için ne kadar gerekiyor? Benim buna maliyetiyle ve ne kadar harcarım? Sonrasında evet oradaki sayıyı mantıklı bulursam, evet mantıklı diyorum genelde. Ama yani bir şey düşünüyorsan direkt tablolara atıyorum ve tablolar üzerinden düşünüyorum yani.” (K2)

“Kesinlikle her müşteriye zaten öncesinde ben sözleşmeyi kendimi hazırlarım kesinlikle. Ve hani ona da yazacağım şeyleri, işte teslim tarihi olsun veya içerik olsun kesin kendimi güvene alacak şekilde yaparım, atıyorum.” (K4)

“Benim için hisler, o an içimden gelen sesler çok önemli, önem veriyorum fakat maalesef ve maalesef uygun şeyi bulamıyorum, aradığımı bulamıyorum. Ben o sesi dinleyerek bir faaliyeti veya büyük proje tasarlamaya çalışıyorum fakat bazen kişiler, bazen mantık hayır diyor, dur diyor. Bunları dinlemeyip, uygulamayı geliştirdiğim oldu. Bazen başarılı oluyor, bazen başarısız oluyor. Ama maalesef susturuluyor yani o hani sürekli sen şeye bak mantığa bak, aynen piyasaya bak, yani boş ver. Hani içimde o eskiden vardı, eskiden vardı ama şimdi yok. Yani ilk başladığımız zamanlarda o şeyler vardı, yani o hisler vardı ama şimdi yok, öldüler.” (K5)

“Ben mantıklı, mantıkçı bir insanım. Mantığımda değil de ben neler yapabilirim, mantık olarak bu şekilde.” (K6)

“Tabii ki marjinal faydaya bakıyor çok net bir şekilde söyleyeyim. Yani bir seçeneği bir karar verdiğinde alternatiflerden vazgeçmenin maliyetini anlamaya çalışıyorum en temel haliyle. İkincisi bu işin, yani vereceğim kararın, daha doğrusu benim dışımdaki ekip üyelerine doğurabileceği, iş yükünü anlamaya

çalışıyorum. Eğer gerçekten çok ciddi bir iş yükü doğacaksa o zaman burada karar verme öncesinde birkaç kez daha düşünmem veya birkaç kere ekip içinde tekrar görüşme yapmak gerekiyor. Üçüncüsü, verdiğim kararın uzun vadedeki maddi getirisini anlamaya çalışıyorum. Sonuçta start-up'lar için en önemli şeylerden bir tanesi şirket değerlemesi ve ne kadar uzun vadeli projeksiyona yayılmış gelir garantiniz varsa bu şirketin otomatikman değerinin o kadar yükselmesi anlamına geliyor. O yüzden tek kurşun sıkıp yüklü bir para kazanmak yerine uzun vadeye yayılmış daha yüksek meblağları veya ne bileyim daha düzenli nakit akışını sağlayacak kararlar vermek benim açımdan daha cazip. Ama tabii yine karar verirken şeyde çok bakıyorum işte. Yani bu işin hukuki bir boyutu var mıdır? Bu işin bir de olası bir dönemde yaptırımı olur mu? Vergi yükü doğurur mu? ya da verdiğim karar bir kurumla iş birliği başlatmayı gerektiriyorsa, bu kurumun faaliyetlerinden dolayı ben de zan altında kalabilir miyim?” (K7)

“Birincisi, yani benim için bir şey efektif mi, yani işlevsel mi değil mi, yani burada bunu yapıyorum ama fiyat kazanç oranı nedir, yani şimdi bu ona değer mi, önce bu matematikle giriyorum işin içine yani bu bir esas.” (K8)

“Kendim aldığım kararları şöyle, spontane anlık karar almak gerekiyorsa açıkçası oradaki parametreler tamamen tecrübeye dayalı. Zaman gerektiren bir karar almışsam, dışarıdan her ne kadar anlık bir karar gibi gözükse de aslında o kararı çok önceden alıp, karar verme sürecine uygun söylem haline getirene kadar ki süreçte kendi hatalarını bulmaya çalışıyorum. Böyle bir karar aldın ama acaba şurada yanlış olabilir misin, şurada haksız olabilir misin ya da burada böyle bir yanlışlık olabilir mi diye düşünürüm. İlk başta kendimi kontrol ederek o karar sürecini yönetmeye çalışıyorum. Yine kendi çapımda eğer senin kendi tecrübe ve olguların çerçevesinde çıkmaza düşünüyorsan, evet ben bu kararı almakta haklıyım, ben bunu yapmakta doğrudum gibi karara varmışsam onu ifade etmem çok hızlı olur ve mümkün mertebe o karar alana kadar neredeyse hiç kimseye bir şey paylaşmam.” (K9)

“Tecrübeler, veriler, metrikler...” (K10)

“Her ne yaparsanız yapın her ne iş yapıyorsanız yapın, mutlaka iş sağlığı ve güvenliği için düşünürüm. Yani benim yaptığım herhangi bir adım, çalışma, tasarım, herhangi bir eylem, mekanik bir çalışma, bir iş planlaması, bir iş organizasyonu asla hiç kimsenin iş güvenliği anlamında ne bugün ne yarın ne daha sonraki bir süreçte bir kazaya sebebiyet vererek çalışacak şekilde olmamalı. Yani iş güvenliğine, hani bir şey planlarınız, bu makineyi yaparsınız ama makine bozulacağı zaman etrafındaki kişilere zarar verebilir nitelikte olabilir. Yani en basitinden eğer iş ticari noktada bir çalışmaya geliyorsa, karşılıklı bir anlaşmamızın imzalanması olması gerekir. Yani bir resmi bir işletmenin olması gerekir. Bu devletin de işin içinde olması için böyle olması gerekiyor. Resmiyetten, resmi işletmeden sonra karşılıklı 2 farklı firma olabilir veyahut da şahıs firması olabilir.” (K11)

“Genel olarak karar verirken düşünen birisiyim. Şartlara göre değerlendirip eğer hala mantıklı geliyorsa ben de bu zamanda bugün de bir şeyler değişmişse ben o işi artık yaparım diyebilirim.” (K12)

“Konuşup sektördeki ortalamaları alıp, diğer şirketlerin, rakiplerin verdiği fiyatlara bakıp bunlara göre, rasyonel bir şekilde karar alıyorum.” (K13)

“Daha direkt ve mantıklı olduğunu düşündüğüm kararı direk veriyorum. Yani en mantıklısı seçeneklere bakıyoruz. En mantıklısı hangisi ise ondayım hep. Ben bu kararı verdikten sonra olasılıklar neler? Bu karar nihayetinde beni nereye götürebilir ve bu konuda en iyisini de düşünüyorum en kötüsünü de düşünüyorum.” (K15)

“Diğer taraftan daha önceki kararlara bakıp, hani bunu yaptığımda şu noktaya gitti ve bu bana şu kadar kazandırdı veya kaybettirdi. Bunu yaptığımda şu noktaya gitti, bu bana kolay kazandırdı veya kaybetti diyerek, biraz daha geçmişe dönük hani bakarak karar vermeye çalıştım ve diğer taraftan hani müşterinin bilmediği noktada direttim hani o benimseme ve durumu varsa da bu kararı aldığımda müşterinin benimseme sürecini de dikkate alarak karar vermeye çalıştım.” (K16)

“Mantıklı olarak hareket etmemiz lazım.” (K17)

“Rasyonelliği burada çok fazla önemsiyoruz.” (K18)

“Yani bu bilgileri aldın, araştırmanı yaptın, bir karar vermen gerekiyor.” (K19)

Katılımcıların **“analiz”** boyutu dahilinde vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Kendimiz yapabilir miyiz, bize uygun mu, pazara uygun mu, Türkiye’ye uygun mu vesaire ya da mekaniği gerçekleştirilebilir mi, vesaire.” (K1)

“Kimisi hani işi matematiğe dayatır, toplar, çıkartır, böler, çarpar. Ondan sonra der ki tamam bu artıdır. Bunu yapabilirsek daha mantıklı olur. Benim kârım olur der. Ama ben diyorum ya takıntılı bir adamım diye, yani ben onu beynimde o içimdeki sesle zaten kıyaslarım, karşılaştırırım ne yaparız ne ederiz, hayır onu oraya koyarsak olmaz, bunu buradan çıkartıp şuraya koymalıyız diye.” (K3)

“Çünkü her şey olabilir yani benim bilgisayarım yanabilir, patlayabilir, çatlayabilir. Ben bir yerlere ulaşamayabilirim internet ya her şey olabilir açıkçası. Onun için hani orada kesinlikle sözleşmesel anlamda bir şeyleri planlarım.” (K4)

“Evet, bir karar verilmeden önce mevcut durumumuza bakıyorum, zaman açısından, maddi açıdan arttı konum açısından. Yani ben neye karar veriyorum, buna bakıyorum. Araştırmalarımı yapıyorum. Ondan sonra kararımı veriyorum ama önemli olan zaman ve maddi durumumuza bakarak bunu yapıyorum.” (K5)

“Mantıklı ve planlayarak diyebiliriz, ben o şekilde tüm yönleriyle değerlendirmek isterim, bütün olayları. Hangi olayla karşılaşsam karşılaşalım, bir evden çıkarken bile planlama yaparım. İşte, giyimimden, konuşacağım insanlara kadar. En azından aklımdan geçiririm, kimlerle konuşayım, hangi konular gündeme geldiğinde gibi. Bir planlama dahilinde ilerlerim ve sonra da günün sonunda da analiz yaparım. Neler oldu neler bitti, neden öyle oldu veya böyle olmadı, gibi.” (K11)

“Bunu ölçüp tartarak her şeyin çok hızlı ilerlediğini ve bu yüzyılda bir şeylerin çok hızlı bir şekilde gerisinde kalabileceğimizi, yani daha doğrusu gece gündüz düşünerek bu işin içinde yalnızca daha önce de belirttiğim gibi akademik anlamda teknik anlamda bir ürünü üretmek ya da diğer bütün işlerimi de de yönlendirme sürecinde bu kararı aldım diyebilirim. Önüme bir tablo koyup daha önce de bahsettiğim o büyük resmi çizip ona göre bir sonraki adımı planlıyorum diyebilirim.” (K12)

“Şöyle, mesela teklif süreçlerinde, iş ortaklarımızla yapacağımız anlaşmalarda, vereceğimiz hizmetlerde, daha çok maddi süreçlerde rasyonel bir şekilde, maliyetleri çıkarıp karar veririm.” (K13)

“Daha sonra, projenin gidişatına göre durumları analiz ederek ilerliyoruz. Yani daha çok hani sonuca göre odaklanmadığımız için mi hani şöyle bir durum, sonuca göre hani onun evet, belirttiğimiz gibi bunu kısa süreli bir proje yapmadığınız için, bir proje yaparken en az bir sene veya 2 sene boyunca bu proje devam etmesi lazım çünkü, süreklilik noktasında olması için.” (K14)

“Analizler aslında gerçekte matematik veya işte bilim, bize yanlış söylemeyeceğini biliyorum. Eğer bir şey olumluysa olumlu adım atabileceğim, olumsuz olsa ondan geri çekilmem gerektiğini düşünüyorum.” (K15)

“Şirket olarak da tabii ki ekonomik açıdan değerlendirmek gerekiyor. İşte ne kadar aylık şeyimiz kaldı, bütçemiz, işte ne kadar ay gidebiliriz ne kadar kredi alabilirim ne kadarını işte müşterilerin temin edebiliriz, ne zaman işte A.Ş.'ye geçeriz gibi noktalarla oluşuyordu, bu noktaları değerlendirmek gerekiyordu. Ona göre hareket etmek gerekiyordu diyebilirim. Yani değerlendirdik, yani bir şekilde finansı önemli ekip yetkinliği olarak görüyorum. Değerlendirmeye çalışıyordum. Ona göre yönlendirme yapmaya çalışıyordum kendimi olduğunca.” (K16)

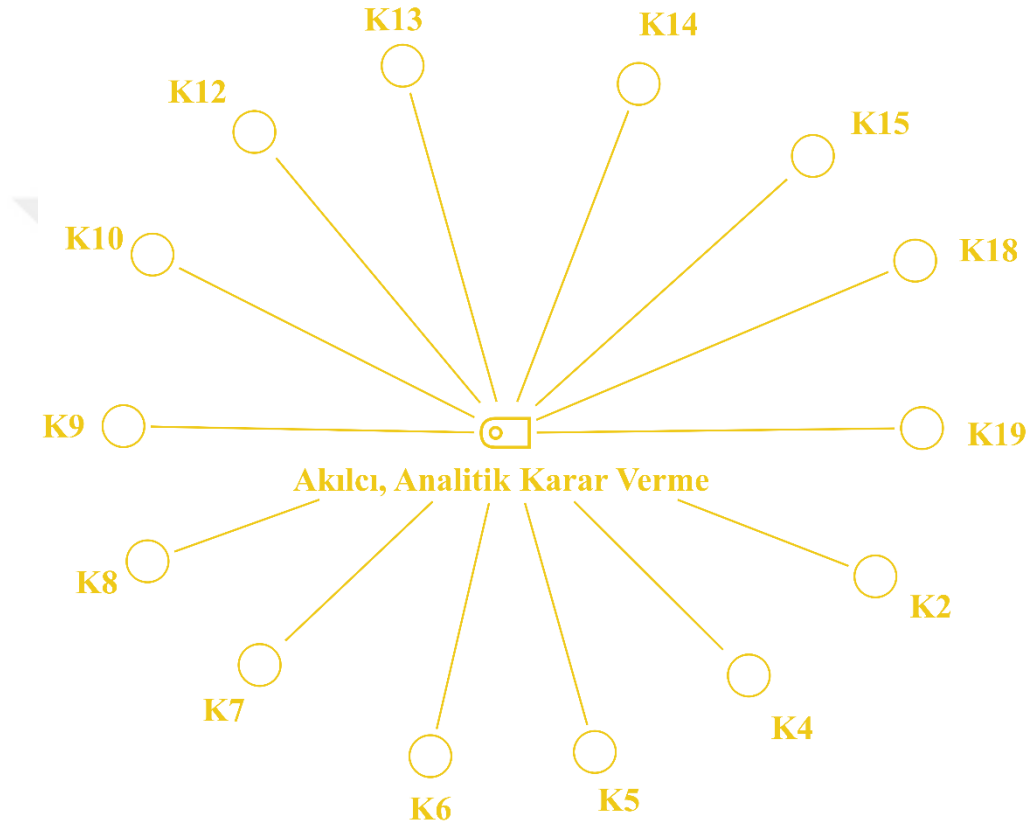
“Biz bunu yapabilirsek bile gerekli kabiliyete sahipsek bile acaba biz bu ürünü karşı tarafa yeteri kadar sürede, belli sürede verebilir miyiz, aslında iki şeye bakılıyor yani. Bu kararı verirken de biz bunu yapabilir miyiz ve bunu maddi olarak da süre olarak da karşı tarafa kısa sürede teslim edebilir miyiz, bu.” (K17)

“Birinci önceliğim kesinlikle veridir. Karar vermeden önce veri toplamayı çok önemserim.” (K18)

“Şimdi burada güvendiğin şeylerden bir tanesi araştırma, kendi araştırmamı yapma.” (K19)

Araştırmanın bu bölümüne ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde ilgili boyut “**Akılcı, Analitik Karar Verme Stili**” olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar dahilinde bu çalışmada, literatürde “**rasyonel karar verme stili**” olarak ifade edilen kavram, çalışmada “**akılcı, analitik karar verme stili**” olarak tanımlanmıştır. K1, K3, K11, K16 ve K17’nin akılcı, analitik karar verme stili göstermediği, diğer katılımcıların ise akılcı, analitik karar verme stili gösterdiği tespit edilmiştir. Akılcı, analitik karar verme stiline sahip katılımcıların Şekil 17.’de gösterilmektedir.

Şekil 17: Akılcı, Analitik Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar



7.4.2. Katılımcıların Sezgisel Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların, sezgisel karar verme boyutu dahilinde vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Ben şahsi olarak %90 böyle hareket ederim. İçimden gelen sese, sezgilerime güvenirim. Evet, kendi adıma konuşuyorum yani. Hislerimle değerlendirebilirim.” (K1)

“Yani genelde o düşünce ilk başta mesela şunu ne yapalım dediğimiz zaman direkt ilk başta bir düşüncem direkt tamamen sezgisel oluyor. Sonrasında sezgimin üzerine mantıksal bir düşünceye girdiğim için bazen sezginin üzerine o mantığı işte bu kadar satış olmaz, daha fazla olur deyip arttırıyor. Olduğu durumlar olabilir ama genelde bir mantık üzerine biraz daha fazla yoğunlaştığımı düşünüyorum yani.” (K2)

“İçimden gelen sesi elbette dinlerim. Yani bazen olur ki çok abeste bir şeydir ama onla beraber yaptığım da olmuştur. Bu içimden gelen sese çok aslında güven duydum. Yani insanların güldüğü hayır, bu olmaz dediği şeyler o benim aslında bir özelliğim biliyor musunuz.” (K3)

“Şimdi diyeceksiniz ki yani ya bunun peki tutacağını nereden biliyordum? Açıkçası bilmiyordum. Bir karar vermem gerektiği ilk noktada zaten içimde bir his bir duygu belirliyor ve ben bu duygunun üstüne birkaç kere gitmeyi denediğim zaman hiç hoş olmayan sonuçlarla karşılaşmadım. Haliyle aslında benim ilk bir teklife, evet veya hayır demen noktasında bulunduğunda ciddi anlamda iç sesimi dinliyorum. Çünkü iç sesim beni neredeyse hiçbir zaman yanıltmadı. Ve yani şey, böyle uzun uzadıya kararlar verme noktasında mesela deniyor diyorum ki hani ilk verdiğim hissiyatı duyguyla bu kararı vermiyorum.” (K4)

“İçimdeki ses hep böyle söyledi, yapabilirsin, dene, başarabilirsin, dene. Hani bu bağlamda da başladık ve 3 senedir devam ediyoruz bu şekilde.” (K6)

“Yine aynı şeyi söyleyeceğim. Güvenirdim ama artık veri odaklı ilerlemeye çalışıyorum.” (K7)

“İkinci noktada, yani bu matematik şeyler hesabına, duygularım değil bakın duygular çünkü uçucudur, hisler kalıcıdır ve hislerin kökeni yoktur. Hislerimi şey yapıyorum, diyorum ki ne hissediyorsun, mantıklandırma, delillendirme ve ne hissettiğini sadece düşün. Yani şey, kötü hissediyorum ya da niye iyi hissediyorum, heyecanlı hissediyorum, hislerine odaklan yani duygu durumun değişir yani bir haber alırsın, duygun değişir ama hisler genelde kalıcı oluyor. Yani bu işe girdiğin zaman nasıl hissetmek ya da proje sana nasıl hissettiriyor, bu iş nasıl hissettiriyor, bu insan nasıl hissettirir. Hislerinize odaklandığı zaman tabii biz ekonomik hislerle çalışan terapi ekollerinin de aldığım için orada bakıyorsunuz ki bu daha farklı bir gelişim doğuracak size. O zaman stratejik planı yeniden yapılandırmak zorunda kalıyoruz.” (K8)

“Orada açıkçası biraz düşüncelerimin, akademik çalışmalara yakın olduğunu düşünerek ifade edeceğim. En nihayetinde his dediğimiz, duygu dediğimiz olay kimyamızın bize vermiş olduğu gerçektir. Yani aslında biz orada hiç düşünmüyoruz. O biyokimya tecrübelerimiz doğrultusunda şekillenmiş ve bizi yönlendiren kahraman haline gelmiş oluyor.” (K9)

“Tecrübeler, veriler, metrikler ama en büyüğü de öngörüler. Öngörüye çok şey yani güvenmeniz gerekiyor. Hani o öngörüğü hep elden bırakmamak lazım. Bence böyle, ben böyle hissediyorum, deyip hani gitmek. Hani onu hissetmek, o sorunu direkt birebir hissetmek ve buna yönelik atılım yapmak öngörü diye sürekli üzerine bu kısım aslında.” (K10)

“İnzivaya çekilip o karar verme durumlarını da özellikle büyük konularda bunu çok yapıyorum. Bu noktada hisler tabii ki etkilidir ama genelde o hisler de zaten o bahsettiğim veriler sonucunda oluşuyor

genelde. İyi ya da kötü, genelde veriler üzerinden gidiyorum diyebilirim ama zaten hisleri de o veriler yönlendiriliyor.” (K12)

“Bazen verilere bakmadan, yani evet, bazen veri olarak kötü olabiliyor, maddi durum aslında iyi olmuyor, gelir gider tablosu, ama orada diyorum ki, yani ben başaracağım, kendime olan inancım varsa bunu devam ettiriyorum, rasyonel olmasa da.” (K13)

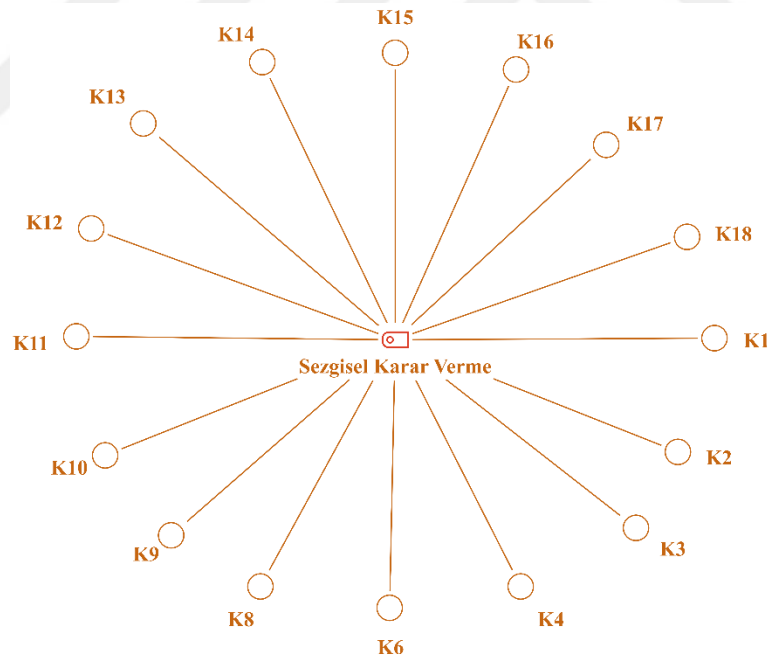
“Sezgilerime güvenirim. Sezgilerim bir noktada devreye giriyorsa...” (K15)

“Yani şirket parasıyla herhangi bir borsa işlem açarken öyle şeyler yapıyordum.” (K16)

“Çünkü edindiğin tecrübeler sonucunda aslında o hissiyatınız, oluşan hissiyat aslında türbedir yani ben bu işi yapabilirim. Bu tecrübe zaten aslında özgüvendir. Tabii bu özgüvenin de belli bir dozu vardır, bunu kaçırmamak lazım.” (K17)

Boyuta ilişkin ortaya çıkan bulgular incelendiğinde; K5, K7 ve K19’un sezgisel karar verme stili sergilemediği, diğer katılımcıların sezgisel karar verme stili sergilediği görülmektedir. Sezgisel karar verme stiline sahip katılımcıların Şekil 18.’de gösterilmektedir.

Şekil 18: Sezgisel Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar



7.4.3. Katılımcıların Bağımlı Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların, bağımlı karar verme stili boyutuna ilişkin yanıtlar, literatürde de ifade edildiği üzere 2 boyut dahilinde kodlanmıştır. Karar verme süreçlerinde, özellikle

start-up'lar bünyesinde ekip fikir ve görüşlerinin önemi ile, dışarıdan danışman ya da uzman görüşleri dahilinde yanıtlar “**ekip**” ve “**uzman, danışman**” olmak üzere 2 farklı şekilde kategorize edilmiştir.

Katılımcıların, “**ekip**” kapsamında vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Ben bunu şu şekilde yapmaya kararlıyım, yani daha doğrusu genel biz planladık. Tabii ki düşünerek, hatta mümkünse yine istişare ederek.” (K1)

“Şöyle mesela, ben ilk başta bir kendim kararımı düşünüyordum. Sonrasında hiç düşünmemiş gibi direkt ar-ge ekibine gidiyorum. Diyorum ki böyle bir şey var bunu nasıl yapabiliriz? Sonrasında onlardan alıyorum. Eğer değişmediyse kendi fikrim anlatıyorum. Onların söyledikleri şeye göre sonrasında biraz daha burada bunu uygulayabiliriz kısmına geliyor. Yani ben kimsenin düşüncesini almadan ilk önce kendi işimi düşünüyorum. Sonrasında birilerinin düşüncesini alıyorum. Bu biraz da ekip tarafından bana karşı oluyor.” (K2)

“Bu konularda da diğer doktoralarını yapmış ya da yüksek lisanslarını yapmış arkadaşlarımızdan da destek almaktayız.” (K3)

“Bundan dolayı da genellikle kendi kararlarımı uygulamayı daha çok seviyorum. Hani her koyun kendi bacağından asılır deyip kendi kararını uygulama.” (K4)

“Ortağımın fikrini de alırım.” (K5)

“Tabii ki tabii ki... Yani bizde hiçbir şey tek bir departman tarafından yürütülüyor. Her şey birbirine çok bağlantılı. Yani kimse yanaşmadı mesela bu işe. Şimdi benim hiç beklemediğim bir sonuçtu. Bana kalsa hemen başlamalıydı bu iş ama ben o cümleyi dedikten sonra işte ne bileyim.” (K7)

“Önemli bir şeyse arkadaşlarla beraber karar almayı seven bir insanım. Yani orada ama çok acil bir durum olmadıkça genelde istişare ederek karar veriyoruz.” (K8)

“Ekiptekilere sorarım. Aslında çok ciddi önem veririm başkalarının kararlarına. Bakış açısı her zaman insana yeni anlamlar veriyor.” (K9)

“Şöyle açıkçası, ben herkesi dinlerim çünkü şey ya istişare etmeyi istişare etmenin önemi çok biliyorum. Karar vermeyi de ben hep şey gibi görüyorum, hani sana başkasının yüklediği sorumluluk olarak görüyorum. Mesela ekibe karşı da ben kurucu ortaklarıyla birlikte de hep aynı şeyi dedim. Hani başkası varsa öne geçecek, istediğin, o geçebilir yani ben burada doğal lider olarak görüp kendimi ve bu sorumluluğa yönelik de karar verme benim sorumluluğum olarak görüyorum. Ben hani karar verme şey olarak görmemek lazım, bir güç olarak görmemek lazım. Dolayısıyla olabildiğince veriyi toplamaktır benim için insanları dinlemek. O yüzden olabildiğince konuşuruz, istişare ederim. İnsanlarla işte biz hani konuşarak falan filan kararlar veriyorlar.” (K10)

“Yani biz ortağımla mesela bir konuyla ilgili karar alacaksak ben kendi fikrimi söylerim, o da kendi fikrini söyler ve sonra biz ya şöyle yapsak mı, böyle yapsak mı, sonra ortak bir fikirle hareket ederiz. Ama yönetsel kararlarda ortağım belirleyicidir.” (K11)

“Muhasebecime danışırım. İşimde aldığım kararlarda tamamen benim kişisel kararlarım. Tamamen benim kişisel kararlarım. İş yapış biçimine, işte aldığım kararları etkiliyor. Tabii burada tek sorumlu herhalde ben olduğum için, karar verici olarak, hani ortaklarımız olsa bile genel olarak kararları ben veriyorum.” (K13)

“Çok sormadan, kendi başıma hareket ettim, o noktada.” (K16)

“Bu yüzden tartışmaya genellikle, tabii ki ürünle alakalı, ürünün geliştirilmesi ya da ürünün, hangi ürünü yapmamız gerekiyor, bu projeye girmemiz lazım mı yoksa girmemeli miyiz gibi bu alanlardaki tabi ki de tartışmalar olmalı ve bu tartışmalarda tabi ki nezih tartışmalardan öte bir farklı bir şey değil tabii ki. Bir ekibim, yani ekibiz. Yani tek başıma vereceğim kararlar yok aslında burada verdiğimiz her kararda, ortak karar olduğunu söylüyorum. İlk olarak bu bir sorumluluk, çünkü tek başına ben bir karar veremem. Yani kişilerin de kararı olması lazım.” (K17)

“Aynı zamanda istişare kültürü de özellikle yazışarak ilerlediğimiz için bütün personelimiz kendi içinde de bizim yönetimimizde de yazışarak da ilerlediği için çok rahat bir şekilde. İkinci önceliğim, ikinci sıradaki önceliğim, ise istişaredir. Muhakkak ve muhakkak istişareyi yaparım. Muhakkak ve muhakkak konuyla ilgili de verileri toplarım. Verileri paylaşabiliyorsam istişare sırasında paylaşıyorum, paylaşarak hep beraber değerlendiririz. Muhakkak orada istişare filtresinden süzerim bununla. Onu da yani o tecrübeyi de değerlendirmeye açarım, değerlendiririz. Genelde istişare yöntemiyle kararımızı veririz.” (K18)

“Sonra bir başkalarına, bir ağız yoklamaca yaparsın, işte gelirim sorarım, bak böyle böyle bir şey var, sen ne düşünüyorsun, nedir hani, senden de bir bilgi alayım falan. Ondan sonra karar verme aşaması.” (K19)

Katılımcıların, **“uzman, danışman”** kapsamında vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Bunlarda da bilgili kişilere danışarak karar alırım. Tabii ki de birisinin söylediğini dinliyoruz, düşünüyoruz.” (K1)

“Konuştuğunuz kişilerde böyle bir talebin gerçekten karşılanabileceğini düşünüyor. Herkes diyor ki mesela, bir ay daha deneyelim bir ayda üzerine uğraşalım, belki olur şeklinde oluyor” (K2)

“Diğer akademik danışmanlardan da destek aldığım bazı konular vardır. Tabii her şeyi ben bilemem.” (K3)

“Yok, hayır, çünkü şundan yani şöyle da başkalarının kararlarını uygulamak hani ama başkalarının yani çok güvendiğim insanlara sorular sorarım ama hani bu yolda çok başvurmam yardımcı oluyor ama yani buna yüzdeliğe vurursak %30 derim ama yine kendim karar alırım.” (K4)

“Tabii ki bazen istişarelerde de bulunuyorum tecrübeli insanlarla.” (K5)

“O yüzden şeyi çok önemsiyorum, yani olumsuz reaksiyon veren, yeni görüşleri daha çok önemsiyorum. Çünkü onlar bir şekilde geçmişte düşünmüşlerdir. Belki farklı bir yöntem denemişlerdir veya belki farklı bir konudan yola, olaya bakıyorlardı falan.” (K7)

“Yani bazen evet, bazen hayır. Mesela eşim, eşimle istişare ederim.” (K8)

“Çünkü bu dışarıdan gelecek pozitif ve negatif herhangi bir eleştiri benim alacağım kararı etkileyebilecek durumda, manipüle edebilecek durumda.” (K9)

“Ben başkalarının fikirlerine önem veririm ve saygı duyarım. Karşıdaki kişi kim olursa olsun, herhangi bir konuyla ilgili yani bir akademik eğitimi de olabilir, olmayabilir, o anda bir perspektif geliştirmiştir, o anda aklına bir şey gelmiştir. Daha önce bir yerde gördüğü bir şeyle bağdaştırmıştır ve sana bir cümle kurar, yani bir yorum yapar. Ben onun o fikrini, yorumunu olsun, dikkate alırım, değerlendiririm ve karşıdaki kişinin de hem yorum hakkının olduğunu hem karar hakkının olduğunu bilerek hareket ederim ve saygı duyarak hareket ederim.” (K11)

“Bu noktada başkalarının direkt fikri demeyelim, tecrübeleri benim için çok önemli. Bunun dışında direkt danışmanların fikirleri özelinde konuşursak da bunları bir veri olarak değerlendirebiliriz aslında. Eğer danışman bana şunu söylüyorsa şunu yapmamalısın çünkü o çünkü bana mantıklı geliyor. Ben mantıklı gelmiyorsa da hocayla bunu tartışırım neden mantıklı gelmediği konusunda. Bir şekilde bir rayına oturturum yani ortak bir paydada buluşuruz. O yüzden önemli diyebilirim.” (K12)

“Ben de burada bir karar verici olduğum için aslında tek karar vericiyim diyeyim. Hangi tarafa gideceğimi çok net bilmiyordum ama o yönlendirmeye birlikte, birkaç kişiyle daha sonra görüştim, aynı şekilde, bunların yönlendirmesiyle aslında dedim ki, ben ne yapıyorum, hani bu tarafta bir avantaj var, bunu bir kullanayım, şeklinde etkili oldu.” (K13)

“Tıkandığım konular olsa da ekip arkadaşlarım var ve onların bilgileriyle aslında ilerliyoruz, tıkandığımız noktada da. Biz yine de onlara tamam dedik, biz onları dinlemedik. O yüzden ben inat ettim, istiyorum dedim, bu projeyi yapacağım. Yani inat edince de ben birçok çalışmayı inat ettiğinde yapıyorum. Hocalar dese de işte, yapmayın, ben yine de koyuyorum, yapıyorum.” (K14)

“Bir tek kendim karar veriyorum yani kimseye sormuyorum zaten birine sorarsam a dese bile ben b yi düşünüyorsam b yi yapıyordum. O yüzden artık insanlara da sormuyorum, boşuna yorulmasın.” (K15)

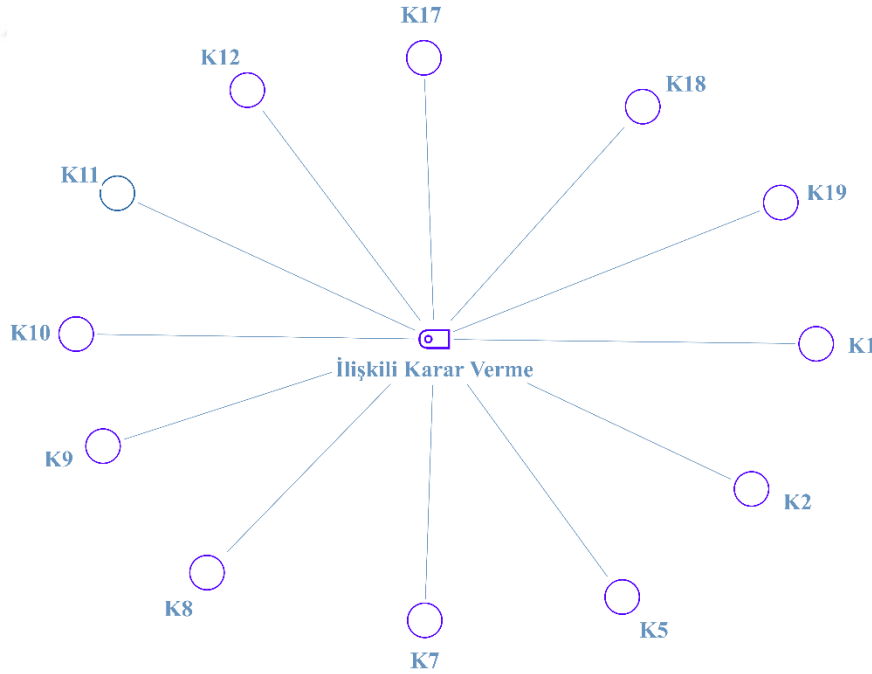
“İnsanların gerçekten o görüştüğüm insanın söylediği gibi hani eve gidip, evinde oturduğunu düşünüp, hani o insana hitap edebilecek noktaları bulup ve onun dikkat ettiği, iş hayatında dikkat ettiği noktalara basmamaya çalışarak hani karar vermeye çalıştım.” (K16)

“Yani ben 10 yıllık, 15 yıllık bir müdür, Ceo ya da ihracat ithalat yapan bir firma ya da bir çalışan değilim ve bununla alakalı kendimi tanıdığım için zaten danışman firmalarla çalışmak mecburiyetindesiniz. Burada da benim yaptığım ürün satılabilir olduğunu görmem için danışman şirketlerle muhtacım.” (K17)

“Onun haricinde bilgi ve birikimi bize aktaran paydaşlarımız var. Bunlarla şey, danışma kurulu diyebiliriz. Yani benim hata yapmamı, hata risk kimi en aza indirecek dönüşleri alabileceğim kişiler yani sektör profesyonelleri.” (K19)

Araştırmanın kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde bu boyut **“İlişkili karar verme stili”** olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar dahilinde bu çalışmada, literatürde **“bağımlı karar verme stili”** olarak ifade edilen kavram, elde edilen bulgular kapsamında **“ilişkili karar verme stili”** olarak tanımlanmıştır. İlişkili karar verme stiline sahip katılımcılar Şekil 19.’da gösterilmektedir.

Şekil 19: İlişkili Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar



K1, K2, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K17, K18 ve K19’un ilişkili karar verme stili gösterdiği, diğer katılımcıların ilişkili karar verme stili göstermediği tespit edilmiştir.

7.4.4. Katılımcıların Anlık Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların, anlık karar verme boyutu dahilinde vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Ama anlık bir şey gerekiyorsa o anda tabii çok ne kadar düşünebilirsin? Ne kadar araştırma yapamayacağım için tabii bir de hislerimle değerlendirebilirim. Ben veririm, yani yanlış bir şey olsa da bundan pişmanlık duymam.” (K1)

“Yok ben yani hızlı hızlı düşünürüm ama düşünmeden karar vermem yani. Bu biraz da ekip tarafından bana karşı oluyor. İşte şimdi gerek yok, bunla şey yapmaya tarafında. Ben biraz daha kesip atmak tarafında şeyim yani biraz biçer döver mantığıyla çalışıyorum. Ben bu şey olmuyor tamam, bunu keselim diyorum. Herkes diyor ki mesela, bir ay daha deneyelim bir ayda üzerine uğraşalım, belki olur şeklinde oluyor. Ben biraz daha ikisinin bir farklı bir şey değilim demek yol bu değil mantığıyla ilerliyorum. Biraz daha o dediğiniz içinde ekipten bana doğru gelen bir düşünce. Ben biraz daha direkt kesip atan biriyim. Bu yani duruma göre onlara da tamam hadi bir ay daha duralım dediğim oluyor. Yani direkt kesip atıyoruz demiyorum ama tamam, madem bir ay duralım. Şimdi bir ekipte bunu istiyor ve çok pahalı bir zararı yok olmayacak da benim düşüncem değişmiyor ama onlara bağlı olarak. O süreci bekletebiliriz yani.” (K2)

“Bu yapılacak mı, o, o gün yapılmak zorundadır, bitmiştir gerisi gelir. Ben ona bir karar verdiğem onu o anda yaparım yaptığımdan da pişman olmam. Yani bitmiştir benim için, arkasından vah vah niye yapmıştım, ne olmuştu falan filan demem yani zaten diyeceksen niye girdim, niye kendimi derdi dertlendim diye düşünüyorum yapar geçerim. Belki yanlışdır ama o anda yapmam gerektiğini düşündüğüm anda bitmiştir, yaparım. Hayır, hayır, hayır tez canlılık iyidir.” (K3)

“Belki o benim hissiyatımı görünüyor bilmiyorum belki gerçekten duygusal bir durum ama açıkçası ilk verdiğim o bir dakikada verdiğim karar benim için genellikle hep en doğru karar oluyor. Oldu, çok fazla oldu. İlk ihtiyaçlarınızı biz çözelim. Tabii ani kararı aslında bu şekilde yönetebiliyor olmam hayatımı kurtarıyor bazı noktalarda.” (K4)

“Ben işime önem veren bir insanım. İşimi etkileyecek olursa acele etmem. Ama işimi etkileyecek olursa, benim bir işim var, benim bir toplantım var veya benim uçuşum var gibi durumlarda herhangi bir engel koymuyorum tabii ki hayır diyorum ve hızlı karar almıyorum hiçbir zaman. İşimi engelleyecek olduktan sonra hızlı karar almamın anlamı kalmıyor.” (K5)

“Halkımız ister, kırmızı yaparız hani bu tarz değişikliklerde dinlerim. Bu yönde o an karar verdiğim, hızlı karar verdiğim de çok olur. Anlık olarak o an karar verir ve buna göre yolu değiştirebilirim. O an yapılacak bir şey varsa hemen o an bekletmeden yaparım ve sonucunun sorumluluğunu da alırım.” (K6)

“Aksine bir kararı olabildiğince hızlı vermenin taraftarıydım her durumda. Verirdim diyeyim, vermemeye artık gayret ediyorum. Çünkü daha negatif etkileri olduğunu anladım. O yüzden biraz daha şey davranmaya çalışıyorum, ama tabi her zaman olmuyor yani, çok ani karar vermek gereken durumlar oluyor, veriyorum. Hiçbir zaman şeyde yok ya ben karar vermeden önce kesinlikle 3 gün düşünürüm, 3 saat beklerim, yok öyle bir şey, ama olabildiğince kaçınmaya gayret ediyorum. Tabii, pandemiye kadar böyleydi, pandemiden sonra işler değişti. Bence herkes için işler değişti. O yüzden son kaç yıl oldu, 3,5 sene diyelim.” (K7)

“Çünkü yani dünyada bu kadar hızlı gitmeye gerek yok mantığındayım biraz. Çok hızlı kararların da yani insanlar mesela bir işe başlamak istiyor, heyecanıyla bu işi yapıyor.” (K8)

“Kendim aldığım kararları şöyle, spontane anlık karar almak gerekiyorsa açıkçası oradaki parametreler tamamen tecrübeye dayalı. Ben kendi tecrübelerime göre bir karar aldım ya da anlık bir karar almam gerekiyordu, o kararı aldım.” (K9)

“Ani ve hızlı karar veririm. Dolayısıyla bu tür dönemlerde hızlı karar vermeye gene ben bir sorumluluk olarak görüp de karar vermekten çekinmem. Böyle yapıyoruz deyip, hani yaparım ama doğru veya yanlış, her zaman doğru çıkmaz zaten. Yanlış olduğu zaman da onun cezasını kendime çekirtmeye çalışırım.” (K10)

“Ani kararlar çok değil ama verdim.” (K12)

“Bu gelen aslında spontane fırsatlar ve bu fırsatlar olan hızlı çözüm şekli, hızlı çözüm üretme, hızlı aksiyon alabilme, bu tarafın daha iyi ilerlediğini görüyorum. Çünkü dediğim gibi, bazen yolda farklı fırsatlar çıkıyor karşımıza ve farklı yollara da gidebiliyoruz. Ani karar vermemiz gerektiğinde, hızlı karar vermeye çalışıyorum bir kere. Oyalanmamaya çalışıyorum, hızlı hareket etmeye çalışıyorum ve aktif olarak yaptığım şey beni mutlu ediyor. Evet, aslında hızlı karar vermeye çalışıyorum ve şu anda bunun daha sağlıklı olduğunu ben deneyim olarak gördüm. Çok stratejik düşünüp, stratejinize uyuyor demekten çok bu taraftan hızlı karar alıyorum.” (K13)

“Küçük etkinliklerde bazen spontane gidiyoruz. Yani mesela ben, bazen diyorum, hemen yarın şey yapalım. Birazcık, tamam, planlı olmak gerekiyor ama bazı şeylerde spontane gelişti hep. Yine spontane olduğunda mesela anlık olduğunda.” (K14)

“Direkt hızlı veriyorum sanırım ya. Hızlı karar vermekte hiçbir sorun olmuyor benim için yani. Direkt karar veriyorum. Ben çok tez canlıyım.” (K15)

“Ve kredi çekip böyle işte belli miktarlarda para aktarıp, o parayı adama bir anda gönderdim ve o işte benim en çok ettiği şey olmuştu yani. Yani böyle saçma bir olay da var. Bende işte böyle gece 9-10'larda otururken işte bir anda dedim ki hani ben bu işi hemen başlatayım. Hani daha ilk ödememi almadan

gerçekten işte kritik olan bir miktar parayla işte krediyle beraber, çek, vesaire saçma bir şekilde aslında bu işi hemen yapmak istedim.” (K16)

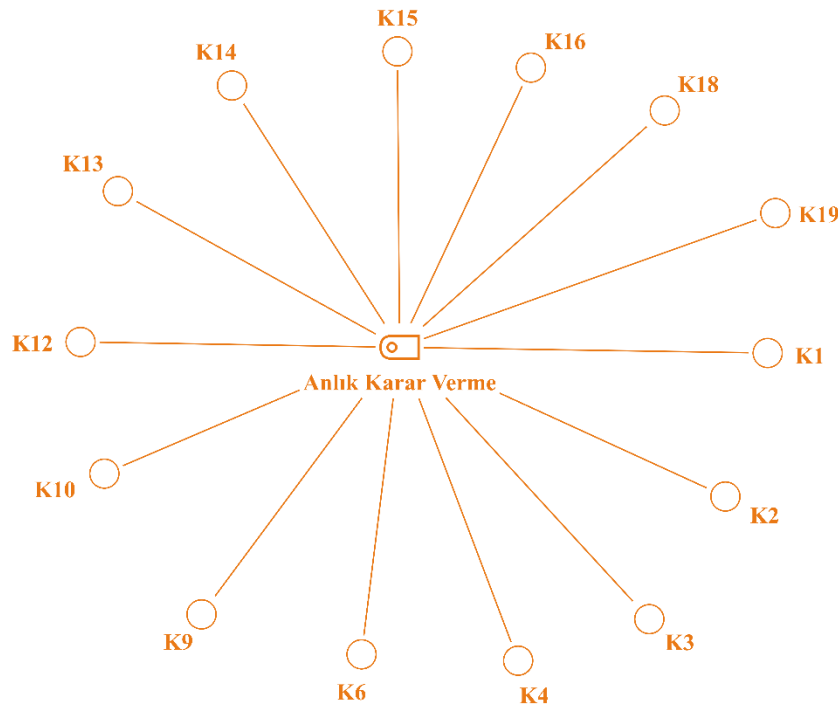
“Alanımın içindeyse hızlı, ani kararlar da veririm. Direkt ani kararı veririm. Bu da genellikle yaşanır mı, yaşanır ama bu edindiğim tecrübeler ve alanımın içindeyse böyle olur. Bu karar vermekten korkmam.” (K17)

“Ani karar veriyorum gibi görünüyor ama aslında o ani karar değildir. O, yani muhakkak daha önce, mesela bugün, 2 yıl sonrasındaki verdiğimiz bir ani kararı tartışmış olabilirim sizinle belki fark etmeden.” (K18)

“Şimdi anlık karar verme olayı inanılmaz bir şey. Şey yapamıyorsunuz, yani bilgi birikiminiz var, toplantının içindesiniz ve karşı taraftan bir soru geliyor, siz o soruyu bilmiyorsunuz ya da o an odaklanamamışsınız ya da soruyu anlamamışsınız, nasıl ekarte etmeniz gerektiğini noktası önemli. Anlık karar verebilirsiniz. Zaten hızlı bir kritik ve orada bir ufak bir yol haritası çıkartılmış olur ve karar verme süreci.” (K19)

Araştırmanın bu boyutu kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde; K5, K7, K8, K11 ve K17 anlık karar verme stili göstermemektedir. Diğer katılımcılar ise anlık karar verme stili göstermektedir. Anlık karar verme stiline sahip katılımcıların Şekil 20.’de gösterilmektedir.

Şekil 20: Anlık Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar



7.4.5. Katılımcıların Kaçınmacı Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların, kaçınmacı karar verme boyutu dahilinde vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Ya bekleme fırsatı varsa beklerim çoğunlukla yani. Karar vermekten de kaçmam. Mesela bu şey gibi aslında, lisede arkadaşlar şunu yapalım, bunu yapalım, gidelim vesaire gibi kararsız kalınan yerlerde bile genelde kararı ben veririm.” (K1)

“O yüzden bir bırakıyorum, eğer çok fazla şey varsa 2 gün uzaklaşıyorum, sonrasında tekrardan giriyorum.” (K2)

“Bir ay bir hafta bekle bir düşünelim, bir matematiksel olarak bu işi değerlendirelim ama inanın sonuca vardığım nokta benim ilk duyguyla verdiğim noktadan çok daha farklı olmuyor.” (K4)

“Evet, erteliyorum. Yani anında karar vermekten kaçınıyorum ama erteleye erteleye, sonra da artık akışına bırakıp da valla ne olacağını izliyorum, uzakta durup da izlediği durumlar da oluyor maalesef.” (K5)

“Kapsayıcı davranmaya çalışıyorum aslında. Ya kesinlikle karar vermekten kaçmıyorum.” (K7)

“Yani çok ekstra, yani çok önemli durumlar için yüksek maliyet gerektiren durumlar için benim için 3 gündür.” (K8)

“Ben hayatın hiçbir aşamasında, hiçbir konuda inisiyatif almaktan kaçınmam. Yani kendime, kararlarımı güvenirim ama şöyle bir durum var. İnisiyatif almak derken, inisiyatif gerekiyorsa ben alırım. Her konuda yani iş fikirlerinde olsun, işin olsun ilerlemesinde olsun falan şu dönemi devam ettirmen gerekiyor deniyorsa, eğer boşsam yaparım. Yani önemli olan anlamlı iş bölümü.” (K11)

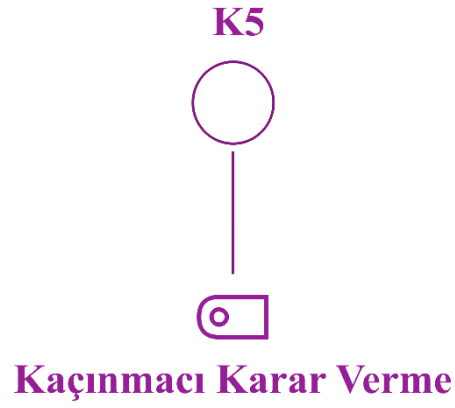
“Ya hayır, aslında o konuda da aynı şekilde bekleme taraftarı olmuyorum genelde.” (K12)

“Bir şeyi son dakikaya bırakmam yani karar verirken de son dakikaya bırakmam, kararı verir, geçerim.” (K16)

“Bu karar vermekten korkmam.” (K17)

Araştırmanın bu boyutu kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, sadece K5’in kaçınmacı karar verme stili sergilediği tespit edilmiştir. Kaçınmacı karar verme stiline sahip katılımcı Şekil 21.’de gösterilmektedir.

Şekil 21: Kaçınmacı Karar Verme Stili Gösteren Katılımcılar



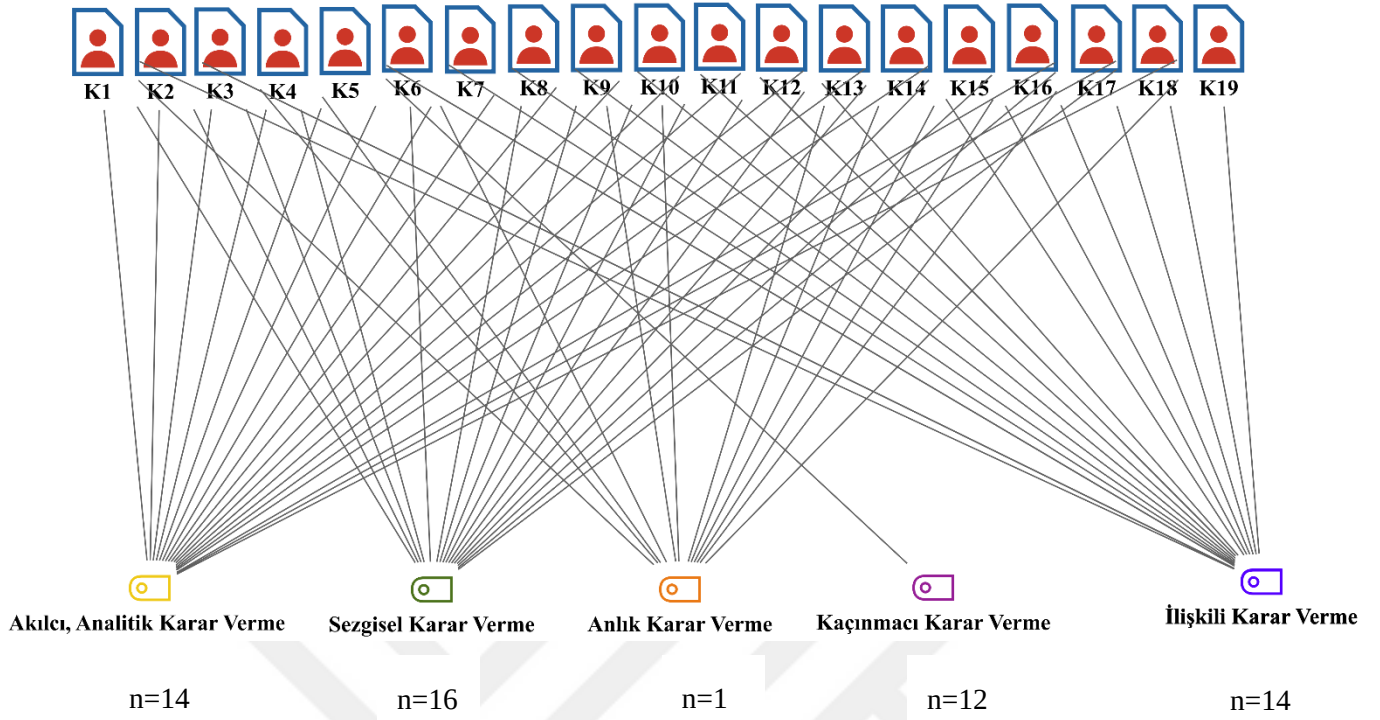
Genel olarak bakıldığında, Tablo 12.'de katılımcıların karar verme stilleri gösterilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Karar Verme Stilleri

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Akılcı, Analitik KVS		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆
Sezgisel KVS	◆	◆	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
İlişkili KVS	◆	◆			◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆					◆	◆	◆
Anlık KVS	◆	◆	◆	◆		◆			◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆
Kaçınmacı KVS					◆														

Şekil 22.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların karar verme stilleri gösterilmektedir.

Şekil 22: Katılımcıların Karar Verme Stilleri



Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların; akılcı, analitik (n=14), sezgisel (n=16), ilişkili (n=12) ve anlık (n=14) gösterdikleri, yalnızca 1 katılımcının kaçınmacı karar verme stili gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırma modeli dahilinde, stratejik bilinç ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular Tablo 13.'de gösterildiği gibidir.

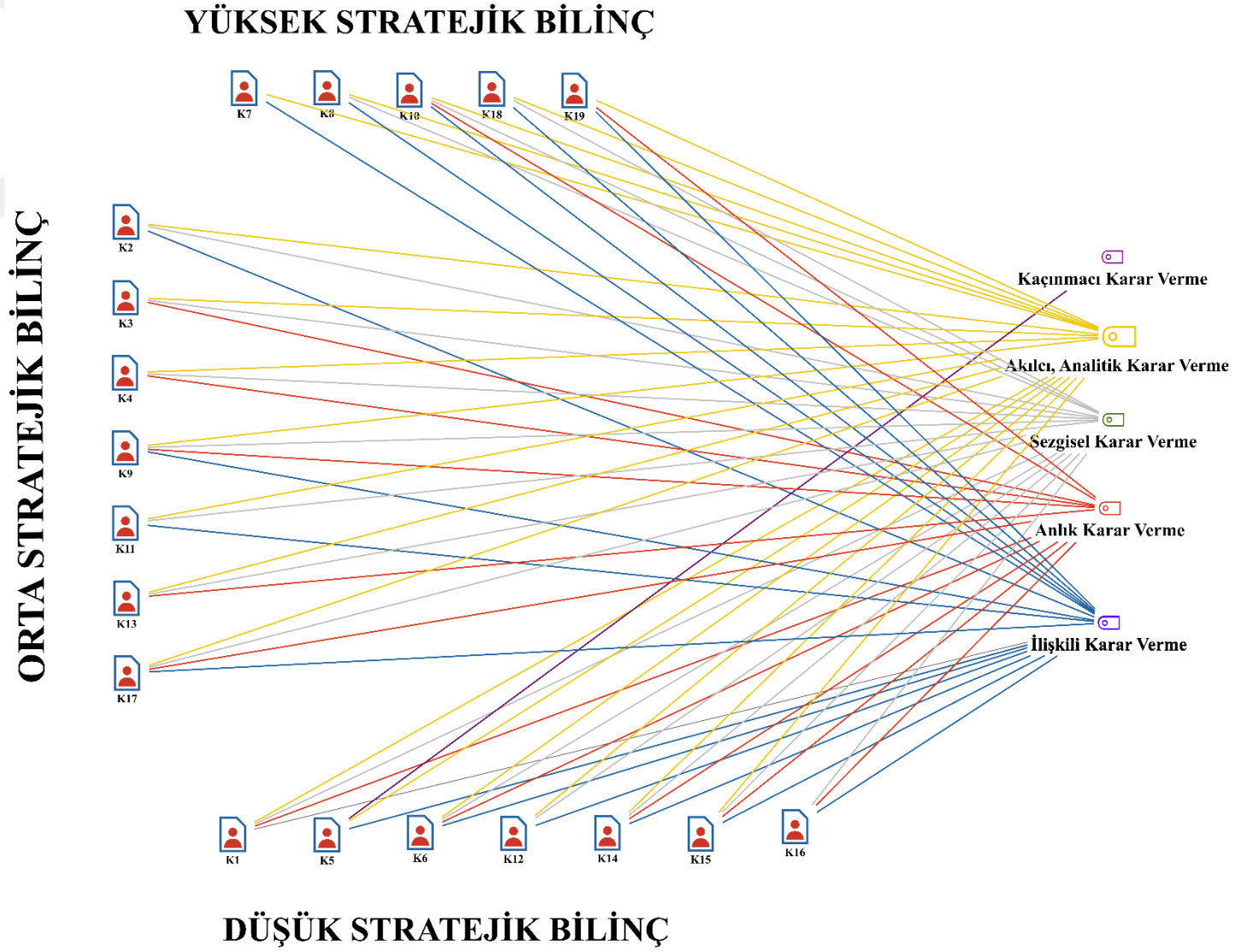
Tablo 13: Stratejik Bilinç ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Bulgular

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Akılcı, Analitik KVS		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆
Sezgisel KVS	◆	◆	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
İlişkili KVS	◆	◆			◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆					◆	◆	◆
Anlık KVS	◆	◆	◆	◆		◆			◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆
Kaçıncı KVS					◆														

Tablo 13.'de, katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmektedir.

Şekil 23.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince stratejik bilinç ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular gösterilmektedir.

Şekil 23: Stratejik Bilinç ve Karar Verme Stilleri İlişkisine Yönelik Bulgular

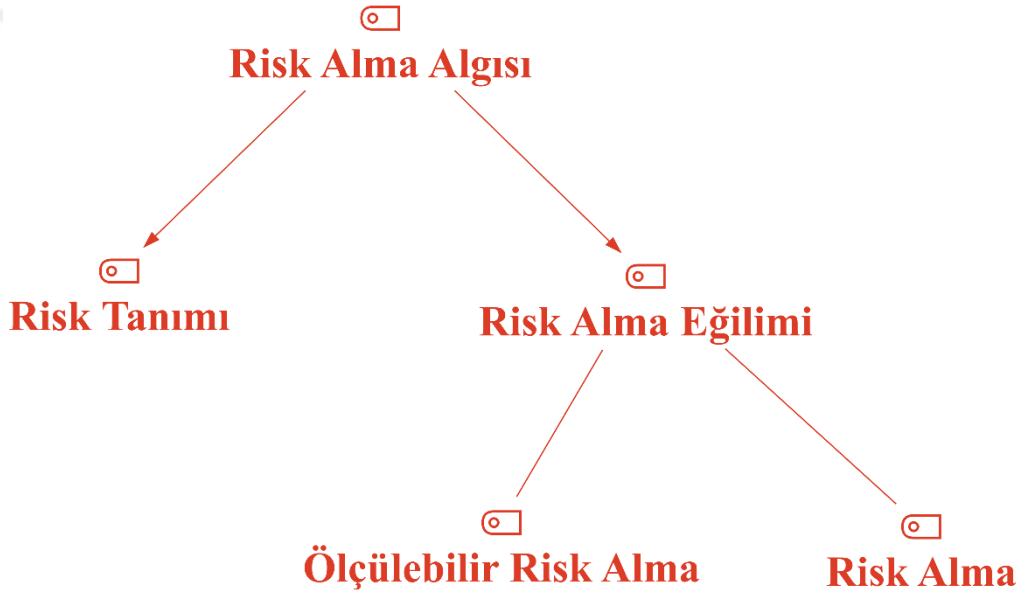


Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, stratejik bilinci yüksek düzeyde olan katılımcıların tamamının akılcı ve analitik karar verme stili ve ilişkili karar verme stili gösterdiği, stratejik bilinci orta düzeyde olan katılımcıların tamamının sezgisel karar verme stili gösterdiği tespit edilmiştir. Kaçınmacı karar verme stili sadece düşük stratejik bilinç düzeyinde görünmüştür.

7.5. Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların riski algıları ve algıladıkları riski alma eğilimlerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular yönlendirilmiştir. Risk alma algısı boyutuna ilişkin kod haritası Şekil 24.'te gösterildiği gibidir.

Şekil 24: Risk Alma Algısı Kod Haritası



Katılımcılara, “*Riski nasıl tanımlarsınız? Risk deyince gözünüzde ne canlanıyor?*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Risk benim için fırsat kapısıdır, diyebilirim. Fırsata da giden kapı.” (K1)

“Ödül oranına göre değişir. Öngörü önemli burada.” (K2)

“Olması gereken bir şeydir. Hayatta hep vardır. İşle ilgiliyse zarar söz konusudur. Hedeflere ulaşabilmektir.” (K3)

“Kumardır. Hayatta hep vardır risk, hani %50-%50. Benim için heyecandır.” (K4)

“Risk hep vardır. En büyük risk zamandır. Olumlu da olabilir olumsuz da. Bununla baş edebilmek önemli olan. Bazen faydalıdır.” (K5)

“Hayattır, ya hani hayallere giden yoldur.” (K6)

“İşler için potansiyeldir. Kesinlikle olumlu bir şeydir. Hızlı büyüme için faydalıdır. Şans da önemli tabi.” (K7)

“Kontrolü bende olmayan bir şeydir. Öngörülemeyen, öngörümün olmadığı şeyler risklidir. Zarar ortaya çıkar bu durumda da.” (K8)

“Planlarımın tutmaması olumsuzdur tabi ama benim için hep fırsattır.” (K9)

“Matematiklendirebilmek önemli burada. Mesela yatırım anlamında riski matematiklendirebiliyorsam ya da finans boyutunda faydalıdır. Alternatifleri görmek gerekir. Kriz durumlarında da ortaya çıkar.” (K10)

“Becerilerime güvendiğim için fırsattır, hata yapı yapı öğrenirsin. Hayatımda hep fırsat olarak gördüm.” (K11)

“Heyecandır. Bir değişim getiriyor. Beklenmeyen anda iyi bir şey.” (K12)

“Elimdekini kaybetmedir. Maddi olarak kayıp.” (K13)

“Hayattır risk. Bilinmezliklerle doludur. Bu bazen korkutucudur. Her şeydir. Ben sonuçta girişimciyim.” (K14)

“Hayatım benim risk hep. Firsattır ya. Hayatımda aldığım riskler hep başarı getirdi. Cesur olmak gerekir, güçlü olmak gerekir.” (K15)

“Risk benim için aştır, bir bağlılıktır. Benim hayatım risk zaten.” (K16)

“Tecrübedir aslında. Fırsatlar çıkar ama deneyimleriniz, becerileriniz, yetkinlikleriniz önemlidir.” (K17)

“Hedefler doğrultusundadır risk. Prestij konusunda garanticiyimdir. Getirisine bakarım. Fırsat da olabilir tehdit de.” (K18)

“Hayatta kalma mücadelesi. Hayatta kalmak için mecburidir. Getiridir benim için.” (K19)

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen bulgular incelendiğinde, risk kavramına ilişkin kelime dağılımı Şekil 25.’te gösterildiği gibidir.

Şekil 25: Katılımcıların Risk Algısı

hakkında önünü görebildiğini hani noktada işte dış etkenlerin nasıl söyleyeyim atıyorum bir işe gireceksiniz pandemiye hesaplayamazsınız diyoruz. Çünkü o bir hani göz önünde olabilen bir şey değil. Hesaplanabilir, tahmin edilebilir risk almak lazım. Öyle yani önünüzü görebiliyor olmamız lazım veya hiç yoktan da kendinizi emniyete alabiliyor musunuz?” (K4)

“Belki daha yeni pazarlar, yeni piyasalar alabiliriz, edebiliriz, diye risk alıp gidiyorum veya bir proje oluyor, yani çok fazla şeyi yok, zararı yok, başvuruyoruz, girmeye çalışıyoruz. Kazanmıyoruz veya kazanıyoruz hani ama risk alıyoruz. Zaten bizim teknoparka ve hatta buraya gelmemiz riskliydi zaten.” (K5)

“Evet, yani işte dediğim gibi, tek hayalim işte start-up’ımı kurup, bir şeyler üretip satmak için hani birçok şeyi reddettim. Bunun için işte gerçekten risk aldığımı düşünüyorum ve hani şu anda 2-3 senedir start-up’ımla ilgileniyorum, destek arıyorum hani ilerlemek için. Belki de şimdiye şu anda başka şeyler yapsaydım daha da kolay olabilirdi. Bu yüzden %100 risk alan birisiyim diyebilirim. Hayallerim peşinde giderken bir yandan da onlara fayda sağlamış olmak gerçekten eşsiz bir duyguydu. Aslında oraya gitmem bir riskti ama işin ucunda güzel şeyler yapmak varsa bence risk alınır.” (K6)

“O bakımdan risk iştahım yüksek diye düşünüyorum. Olumlu bir şey risk, tabi tabi kesinlikle. Ama yani bizim sektörde şunu gördük, risk almadan büyümek çok zor ve şansa dayalı bir şey. Ya hayatınızı bir KOBİ olarak devam ettireceksiniz ve çok hızlı büyüüp bambaşka bir noktaya geleceksiniz. İşte yani potansiyelden kastım bu, ne kadar KOBİ olmaya yakın durmakla uzak durmak. Ben kendi adıma potansiyel ifade ettim, kullanmaya gayret ediyorum. Ama tabii böyle anlatınca da şey anlaşılmasın yani risk iştahım inanılmaz yüksektir, her şeyden vazgeçerim, bütün her şeyi yok sayarım gibi bir şey yok. Arkada ister istemez bir emniyet şeyi bırakmak durumundayım, bu tarz kararlar verirken.” (K7)

“Şimdi risk benim için, kontrol edilemeyen, yani kontrol edemediğim, kontrolü benden çıkan argümanlar benim için risklidir. Yani borsada mesela işte ne kadar zarar edeceğimi öngörebilirim ama bazı hisseler vardır işte çok böyle manipülatiftir. O hisseler girmem çok risklidir. Bir anda seni zengin eder, bir anda yerin dibine sokar. Çünkü niçin yani başkasının kontrolünde olan ciddi anlamda ve ön göremediğim bir zarar benim için risktir. Açıkçası orada defansif davranırım, yani önce zarar etmemek o benim için bir şeydir. Anaparanın, her şeyimi, ana paramı kaydedebilecek kadar. Öyle buradan başlamaya alışkınım ben problem yok. Eksiye düştüm mü, tabi düştüm. Yani daha sağlam adımlarla gitmek gerekliliğini düşünüyorum. Şimdi yani olaya biraz şey bakıyorum yani işte daha öngörülebilir. Yani riski çok seviyorum. Risk almayı severim ama dediğim gibi yani öngörebilmek kaydıyla.” (K8)

“Planlarımın tutmaması, eksik kalması durumunda ortaya çıkacak bütün olumsuz durumlarda risk diyebilirim. Eğer planladığım bir çizelge varsa benim için risk olumsuz bir şeydir ama spontane gelişen bir olumsuzluk varsa bu risk benim için çok iyi bir fırsat olabilir. Teknik anlamda çok ciddi riskler

alırım. Bence, hayatımdaki en büyük handikabı olabilir ama şu zamana kadar şekillendiren ya da faydasını gördüğüm en büyük özellik de olabilir.” (K9)

“Tabii ki tabii canım tabii ki korkmam. Ama dediğim gibi, incelerim.” (K10)

“Riske girerim. Eğer risk almadıysam zaten hiçbir şey yapmamışım ya da yapamayacağım demektir bu hayatta. Risk almazsanız, hata yapmazsanız, defalarca kere hata yapmazsınız, binlerce kere hata yapmazsanız o bir tane doğruya ulaşamazsınız. Dolayısıyla risk yolda yürürken de var, doğarken de var, nefes aldığınız her an binlerce risk var. Dolayısıyla, risk hayatın bir parçası iken ben becerilerimi kullanıp maksimum risk alamıyorsam, başarılı olma şansım olamayacak. Risk almayan hiç kimse başaramaz bu hayatta, bana göre. Herhangi bir şey hani cebimde 50 \$ var, ne yaparım, neyle yaparım, nerede yatarım, ne olur falan böyle bir şeyi hiç düşünmedim ve direkt yola çıktım. Mesela ne kadar birikimim varsa tamamını ben düşünmeden herhangi bir işte bir başka türlü bir fikre kapılmadan bu projelerim için rahatlıkla harcarım, gene olsa gene harcarım, gene devam ederim. Çünkü benim başarı yolum bu, yani ben buyum, hani bunları yapmazsam ben olamam.” (K11)

“Üniversitede hazırlık döneminde artık bir şeyleri değiştirme kararı, yani normal insanlar gibi olmama kararı, sıradan insanlar gibi olmama kararı aldım ve aslında derslerimi ikinci plana atarak daha çok hayatta bir şeyler öğrenme, daha çok şeyler tecrübe etme, bir şeyler yapma üzerine akademik hayatımı resmen bıraktım diyebilirim. Yani sınırlara kadar kötü anlamda. Bu benim için aslında hayatımda aldığım en büyük risklerden biriydi. Bir şeyleri garantiye almadan devam ediyorum. Şu anda hayatıma dinleyebilirim. Risk benim için, aslında benim için baktığımızda bu zamana kadar hep iyi oldu. Yani riski sonuçları hep iyi oldu. Şu saatten sonra da o nedenle risk benim için iyi şeyler barındırıyor. Beklenmeyen. Bir de daha önce size öğrenmeyi öğrenmekten bahsetmiştim. Benim için artık şu demek öğrenmeyi öğrenmek bugün bu hızlı hareketi işini bırakıp tamamen başka bir işte yeniden başlamak aslında hiç alanımla ilgili bilgim olmayan bir işe başlamak beni daha çok heyecanlandırıyor. Bir ömür boyu bu işte çalışmaktansa. O yüzden risk de benim için iyi şeyler anımsatıyor diyebilirim. Belki biraz da heyecan.” (K12)

“Belli ölçüde risk alıyorum, girişimci olduğum için. Zaten dediğim gibi, fırsat maliyetleri vardı bundan gelecek riskleri aldım, gelecek paraların hep riskini aldım. Ama şunu da yapmıyorum, bir yanda maliyetleri çok yükseltip, hızlı birçok hızlı bir strateji uygulayıp, sonucuna bakmak gibi, yani aşırı bir risk daha almadım, açıkçası aşırı da almıyorum. Ama risk alma eşiğimde gün geçtikçe de arttı aslında.” (K13)

“Ya birçok konuda, risk alarak yaptığım için, korkmuyorum. Ama bazı konularda korkuyor muyuz, korkuyoruz, evet. Hani insanların tepkisi ne olabilir, kızacaklar mı bize, bu korkulara çok kapılıyoruz aslında ama risk almazsak olmaz. O risk olmadan, hani o heyecanı dindirmek için her şey risk alarak

yapıyoruz artık. Riskin üzerine gitmek zorundayız. Yani, çünkü korkarak yaparsak bu zamana kadar hiçbir şey yapmayalım, demek bu kendime. Benim çevremdeki, hocalarım dahi, eğer bir şeye korkarak gideceksen hiçbir şey yapma, derler. O yüzden riski, korkmadan, devam etmek bence daha önemli bizim için.” (K14)

“Risk artık o da benim hayatım, ya ben riski çok seviyorum. Ya ben böyle hayatımda çok fazla benim korku duyduğum gibi şeyler yoktur. Yıllardır hiçbir şeyden korkmadım, korkmuyorum da. Ben risk alıp başarılı olacağıma inanıyorum. Bana şey gibi geliyor, başarı; eğer güçlü olursanız, günün birinde istediğiniz şeye ulaşabilirsiniz ama cesur olursanız. Bu riskle de olabilir, başka bir şeyle de olabilir. O yüzden ben cesareti, riski seviyorum ki böyle böyle büyüyorum böyle böyle geliyorum ve böyle böyle aslında yanlış doğruyu ayırt edebiliyorum. Ya şöyle, riskin tehdit olduğu noktalarda oluyor olabilir ama benim için mesela fırsattır. Çünkü yeni bir şeye girişiyorsunuz, riskli bir şey. Size bir sürü şey katacak aslında. Yani şey sizden alacaklarından çok katacakları olduğuna inanıyorum hayatta böyle şeylerin. O yüzden bence olumlu bir duygu risk.” (K15)

“Hiç korkmam, yok canım hiç korkmam. Hiç düşünmem ve alırım risk.” (K16)

“Büyümek istiyorsanız risk alarak büyümek zorundasınız. Ama bizim yaptığımız işte ben riske olumlu bakmak zorundayım. Böyle olumlu bakmazsam ben bu işi yapamam zaten. Çünkü o zaman şu olacak, ben oturacağım, bağlı birisi iş getirecek. Ben bu işi yapacağım. O zaman tabii ki de riske olumsuz bakarım. Riski fırsat olarak görürüm aslında. Evet sonunda yazılıp yaptığımız şeylerle birlikte risk alanımız.” (K17)

“Kaldırabileceğimiz riske girerim. Yani hangi risklere, hangi yerde, hangi risklere gireceğimizi bilmek gerekiyor. Risk gözü kapalı girebileceğimiz bir şey değil, genel anlamda. Şöyle, maddi anlamda, yani kıymet anlamında ve gerçekten sınırlarını zorlarım, risk alırken ama dediğim gibi, itibar konusunda çok zorlamam.” (K18)

“Ya o risk, hayatta kalma mücadelesi var, tamam mı, yani bizim, hepimizin, hayatta kalma mücadelesi. Birileri çöküyor işte birileri batıyor, birileri çıkıyor ama hani bugün bir girişimci şeyde de olması lazım işte bir kampa gittin, orada da hayatını idame ettiriyor olman lazım yani. Kendi çevreni kuracaksın, ateşini yakacaksın, kimse sana getirmeyecek. “Survive” bu tarafı yani bu hayatta kalma mücadelesi var. Burada risk var yani bazen sert olman gerekiyor, bazen yumuşak olman gerekiyor. Bir de şey var yani işte maddi riskler var. Hani girişimci birisi, bir girişimci, yani şimdi şeydir ya, şunu tanımlamak lazım, birazcık sanki şu taraftan baksan daha iyi olur. Aklıma gelen bir konu oldu. Ya şimdi ben girişimciyim, tamam.” (K19)

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde; K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K13, K17, K18 ve K19’un vermiş oldukları yanıtlar dahilinde ölçülebilir, öngörülebilir, hesaplanabilir

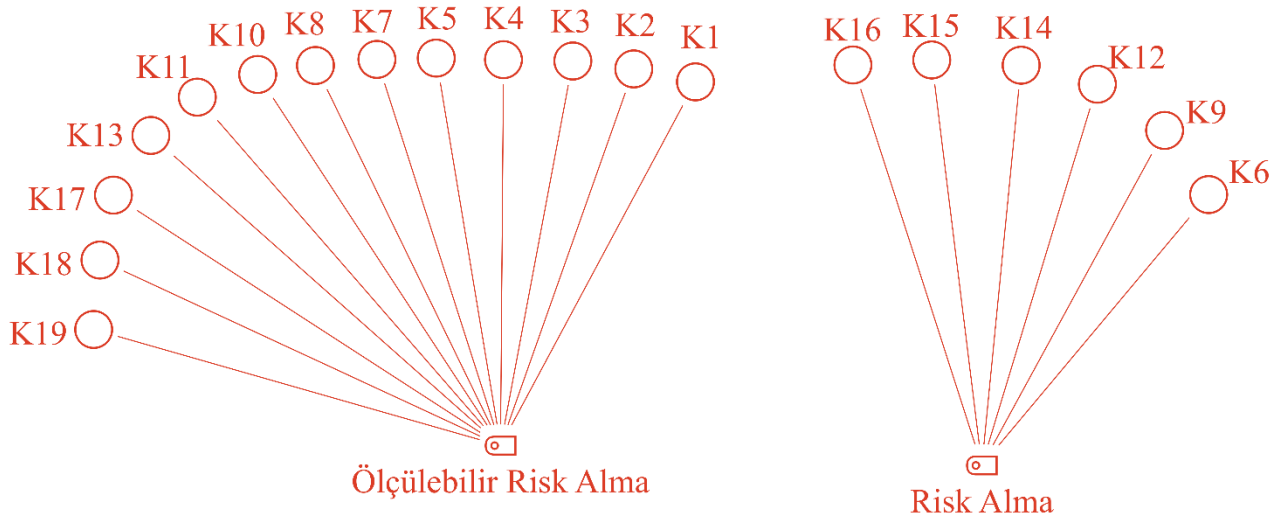
riskler alma yönünde eğilim gösterdiği; K6, K9, K12, K14, K15 ve K16'nın ise risk alma eğiliminin yüksek olduğu, risk almaktan korkmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların risk alma algısına yönelik bulgular Tablo 14.'te gösterildiği gibidir.

Tablo 14: Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular

Katılımcı	Risk	Risk Alma
K1	Fırsat	Ölçülebilir
K2	Ödül	Ölçülebilir
K3	Hedeflere Ulaşma	Ölçülebilir
K4	Heyecan	Ölçülebilir
K5	Fayda	Ölçülebilir
K6	Hayallere Giden Yol, Hayat	Risk alır
K7	Fayda, Eldekilerden Vazgeçme Potansiyeli	Ölçülebilir
K8	Kontrol Edilemeyen, Zarar	Ölçülebilir
K9	Planlar Dahilinde Olumsuz, Spontane ise Fırsat	Risk alır
K10	Kriz, Fırsat	Ölçülebilir
K11	Hata Yapma, Fırsat	Ölçülebilir
K12	Heyecan, Beklenmeyen	Risk alır
K13	Kaybetme	Ölçülebilir
K14	Her şey, Korku, Bilinmezlik	Risk alır
K15	Fırsat, Hayat	Risk alır
K16	Aşk, Bağlılık	Risk alır
K17	Olumlu, Fırsat, Tecrübe, Yetkinlik, Karşılıksız	Ölçülebilir
K18	Hedef, Kaybetme, Olumsuz	Ölçülebilir
K19	Mücadele, Survive	Ölçülebilir

Araştırma modeli dahilinde, katılımcıların risk alma algısına ilişkin MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli Şekil 26.'da gösterildiği gibidir.

Şekil 26: Katılımcıların Risk Alma Algısına Yönelik Bulgular



7.5.1. Stratejik Bilinç, Risk Alma Algısı ve Karar Verme Stillerine İlişkin Bulgular

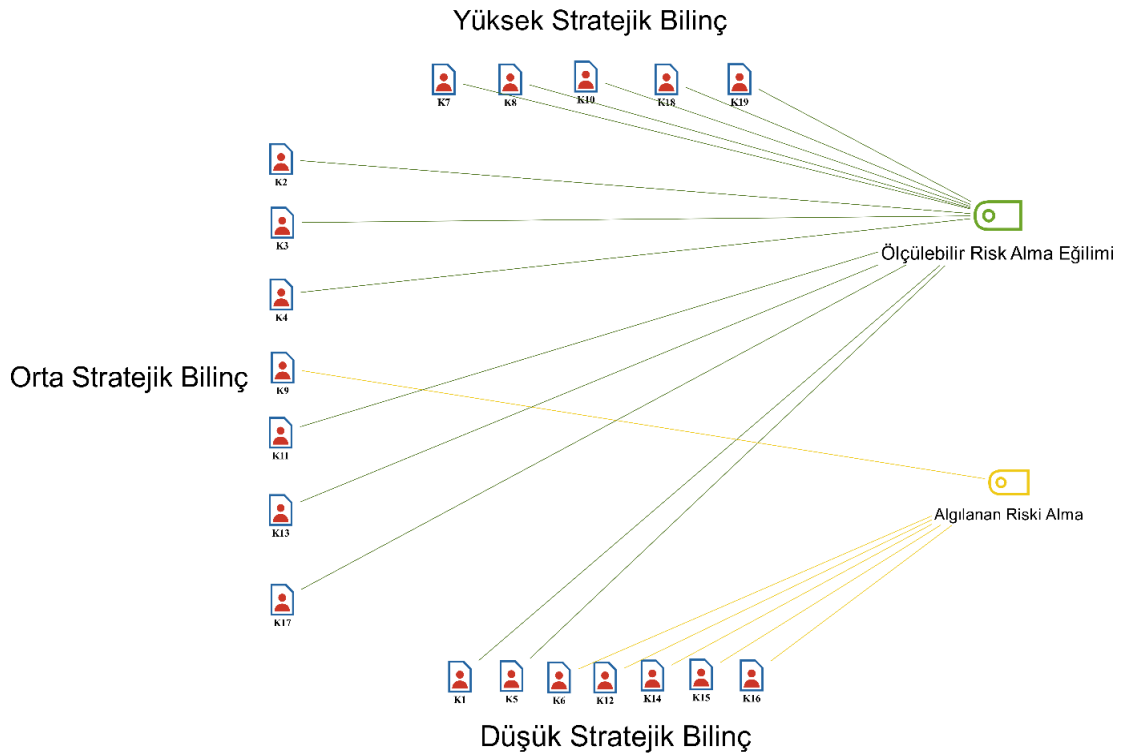
Araştırma kapsamında, katılımcıların, stratejik bilinç düzeyi ve algıladıkları riski alma eğilimlerine yönelik bulgular Tablo 15.'de gösterildiği gibidir. Katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmiştir. Risk alma eğilimleri ise; Ölçülebilir (Ö) ve Risk Alır (R) ile gösterilmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi ve Algıladıkları Riski Alma Eğilimleri

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Risk Alma Eğilimi	Ö	Ö	Ö	Ö	Ö	R	Ö	Ö	R	Ö	Ö	R	Ö	R	R	R	Ö	Ö	Ö
Yaş	23	20	48	27	29	30	33	31	33	32	48	23	30	20	22	22	26	39	41

Şekil 27.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince stratejik bilinç düzeyi ve algıladıkları riski alma eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular gösterilmektedir.

Şekil 27: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyi ve Algıladıkları Riski Alma Eğilimleri



Tablo 15. incelendiğinde, stratejik bilinç düzeyi “yüksek” olarak tespit edilen katılımcıların tamamının ölçülebilir riskler alma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Stratejik bilinç düzeyi düştükçe, katılımcıların risk alma eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları dikkate alındığında; ölçülebilir riskler alanların yaş ortalaması 32,84 iken, risk alanların yaş ortalaması 25 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların, stratejik bilinç düzeyine göre risk alma algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular Tablo 16.’da gösterildiği gibidir. Katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak, risk alma eğilimleri ise; Ölçülebilir (Ö) ve Risk Alır (R) şeklinde gösterilmiştir.

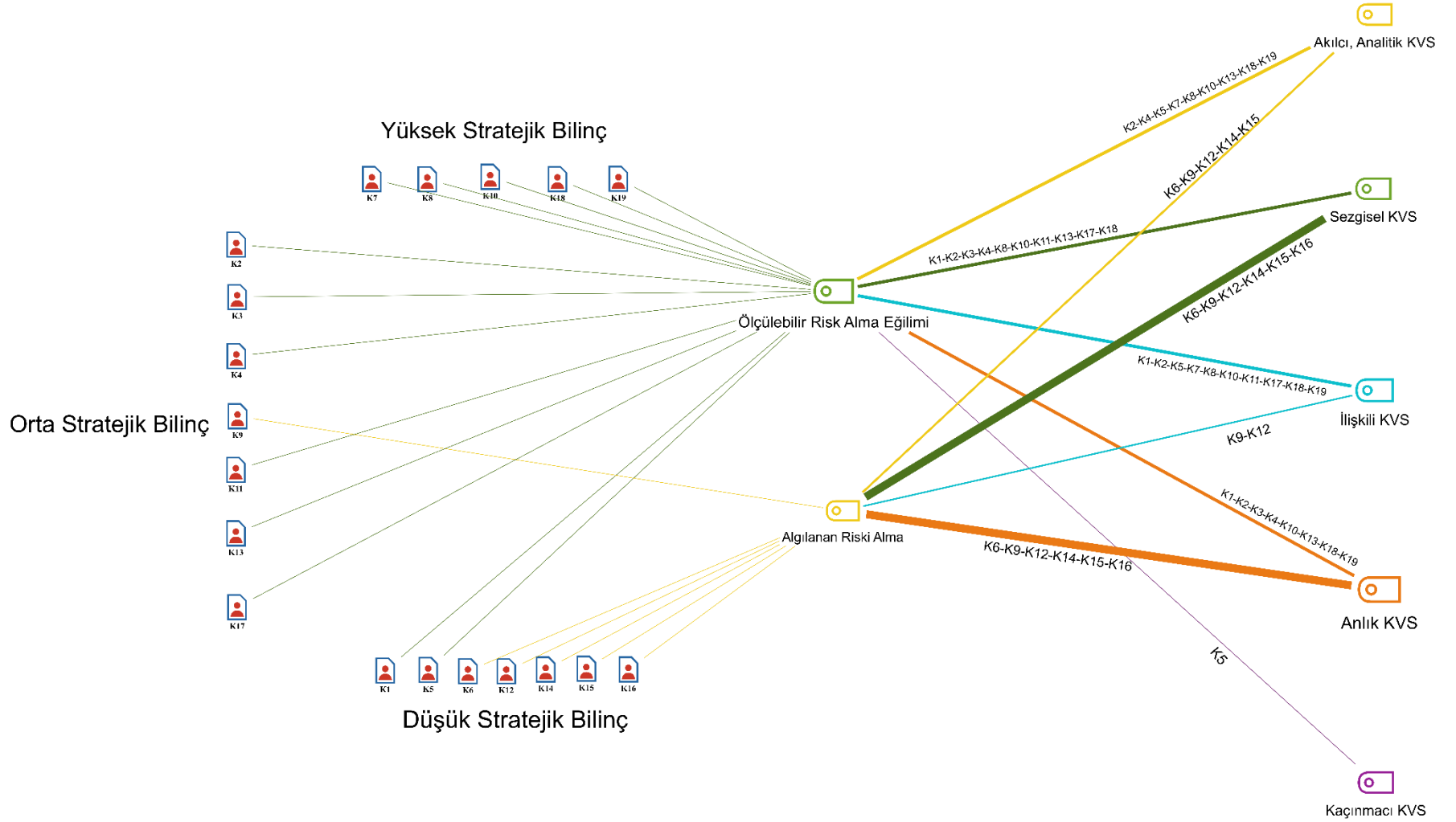
Tablo 16: Katılımcıların Stratejik Bilinç Düzeyleri, Risk Alma Eğilimleri ve Karar Verme Stillerine Yönelik Bulgular

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Risk Alma Eğilimi	Ö	Ö	Ö	Ö	Ö	R	Ö	Ö	R	Ö	Ö	R	Ö	R	R	R	Ö	Ö	Ö
Akılcı, Analitik KVS		♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦	♦	♦			♦	♦
Sezgisel KVS	♦	♦	♦	♦		♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	
İlişkili KVS	♦	♦			♦		♦	♦	♦	♦	♦	♦					♦	♦	♦
Anlık KVS	♦	♦	♦	♦		♦			♦	♦		♦	♦	♦	♦	♦		♦	♦
Kaçınmacı KVS					♦														

Şekil 28.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince stratejik bilinç düzeyleri, risk alma eğilimleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular gösterilmektedir.



Şekil 28: Stratejik Bilinç Düzeyleri, Risk Alma Eğilimleri ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

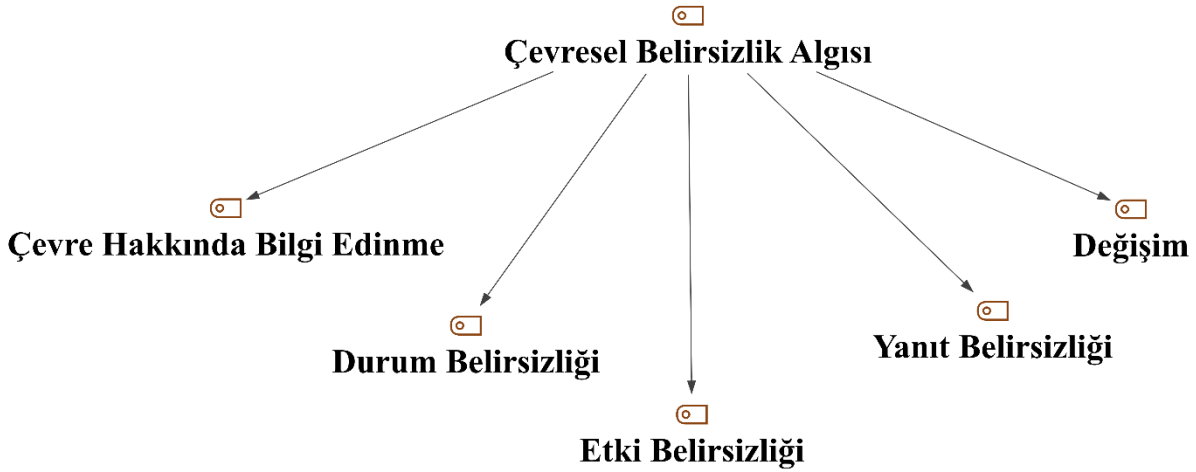


Tablo 16. ve Şekil 28. incelendiğinde risk alma eğilimi gösteren katılımcıların tamamının; sezgisel ve anlık karar verme stilleri gösterdiği tespit edilmiştir.

7.6. Katılımcıların Çevresel Belirsizlik Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların çevresel belirsizlik algılarını tespit etmeye yönelik olarak; sektördeki belirsizlik, bilgiye erişme kaynakları, çevrenin değişim hızına yönelik sorular yönlendirilmiştir. Çevresel belirsizlik, literatürde belirtildiği üzere; “durum”, “etki” ve “yanıt” belirsizliği boyutlarında ayrı ayrı ele alınmıştır. Çevresel belirsizlik boyutuna ilişkin kod haritası Şekil 29.’da gösterildiği gibidir.

Şekil 29: Çevresel Belirsizlik Kod Haritası



Katılımcılara, “Çevrede, sektörde nasıl bir değişim var? Siz içerisinde bulunduğunuz çevrenin çok yoğun bir şekilde değişime uğradığını, karmaşık bir yapıda olduğunu söyleyebilir misiniz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Değişimi tabi şöyle, şu anki sistemle teknolojiyle ulaşmaya çalıştığımız noktaya çok da uzak değiliz ve ulaşmaya çalıştığımız nokta da tabi ki de rakiplerimizin önünde bir nokta. Ama sizin dediğiniz gibi Elon Musk da çıkabilir ya da bizim şu anda görmediğimiz hiç farkında olmadığımız farklı bir çözüm de ortaya çıkabilir. Onun önüne şu anda geçme imkânınız yok tabii bilmediğimiz şeyin önüne geçmenin. Fakat böyle bir durum olursa da kendimiz ekip olarak adapte olmaya açığız. O yüzden yani biraz daha hazır olabiliriz.” (K1)

“Hayır ağırlıklı standarttır. Yani yıllar önce de biraz daha yani kabasıyla ya da ne bileyim daha büyükleri varken şimdi de yavaş yavaş daha küçükleri daha hızlı, daha derin yapan yani ağırlıklı insana bağlı olan makineler yavaş yavaş artık şimdi kendine bağlı.” (K3)

“Bir yazılım özellikle sana belki 10 senede ciddi manada çok fazla yeni diller, yeni şeyler çıkarmaya başladı, bunlar inanılmaz fazla güncelleme almaya başladı. Bunları takip edebiliyorsanız gerçekten güzel ürünler ortaya çıkarabiliyorsunuz. Havacılık sektörü aslında şöyle, pandemi öncesine kadar yani 2019 yılına kadar böyle hızlı gelişmeyen, hızlı değişmiyor bu sektörde. Daha doğrusu hızlı gelişebilir ama hızlı değişmeyen bir sektördü. Bir düzen var ve bu yürüyor hani. O zaman da son. 4 senedir inanılmaz büyük bir yenilenme var, inanılmaz büyük bir değişim var. Haliyle pandemi öncesi havacılığın değişimi bu kadar büyük değilken, pandemi sonrasında inanılmaz bir ivme kazandı.” (K4)

“Çok değişiyor. Mesela 3 sene içinde siz de biliyorsunuz yani teknoloji gidişatı çok değişiyor. Hani bir trend, bir şey çıkıyor ve herkes ondan bahsediyor, sonra yeni bir şeyler çıkıyor, herkes ondan bahsediyor. Yani biz öyle değiliz. Biz bir şey tuttuk, onun üzerinde çalışıyoruz. Çok fazla böyle yeni şeylere hani trend şeylere çalışmıyoruz. Şimdi yapay zekâ çıktı mesela, sürekli yeni şeyler çıkıyor ve hani bunlarla rekabet edemiyoruz veya baş edemiyoruz bunların hepsiyle. Belirsizlik değil, olumsuzluk ortamı yaratıyor. Biz tabii ki o yenilikleri takip ediyoruz ve dediğim gibi ileri teknoloji yapmaya çalışıyoruz.” (K5)

“Aslında bu süreç biraz uzun olduğu için belirli aralıklarla değişiklikler oluyor. Çünkü deney aşamaları var. Bu yüzden dediğim gibi hani yazılım kadar olmasa da hani 2-3 yılda bir özellikle hani kanser alanında önemli değişiklikler oluyor yani.” (K6)

“Dinamikler çok hızlı değişiyor. Finansal gelir gider planlar çok hızlı değişiyor. Çok hızlı değişen teknolojiler var. Evet, yani hem şey boyutuna bakıyoruz, kullanıcı boyutuna bakıyoruz hem bize para kazandıracak kişi veya kurum bazında bakıyor, yani kullanıcı ve müşteriye ayrı ayrı bakıyoruz. Bir yandan da bu işin makro boyutuna bakıyoruz. Yani teknolojik anlamda makro boyutuna ve toplumsal anlamda makro boyutuna bakıyorum. Belirsizliklerini ölçmeye çalışıyoruz ama tabii hiçbir zaman %100 doğrulukla yapma şansımız yok.” (K7)

“Yani şimdi yapıya yapay zekâ sistemleri vesaire dünyanın gidişatını ve dünyayla alakalı ekonomik yatırımları takip ettiğiniz zaman 3-4 noktada toplandığını görüyoruz. Artık klasik teknolojiler insanları tatmin etmiyor. Ama bir insanın bir terapistle her zaman ihtiyacı olacak. Duygusal diyoruz ama bir noktaya birçok şeyde yani terapistin mesela bakıyorum bazı testler var. Yani Amerika'yı yeniden keşfetmiyoruz ama süreci yeniden yapılandırabiliyoruz. Şimdi bizim yaptığımız şey bu yani yeniden yapılanabileceğimiz şeylere bakıyoruz elbette tabii her zaman bir robotun bize terapi yapmasına çok makul gelmez bize, biz duygusal, kusur ve hataları arıyoruz. Yani böyle küreselleşen, dijitalleşen bir ağda bunları birleştirmek zorundayız yani bir süper app yapmak zorundayız çünkü hiçbiri tam olarak tatmin etmiyor insanları. Yani bir yerde bir şey varken diğerlerini bir yeri yok.” (K8)

“Okyanus değil yani kâinat konu. Bunun dışında da yenilikler, mesela bilim dünyası o kadar hızlı ilerliyor ki yani Çin’de yapılan, özellikle Çin’de yapılan son dönemdeki çalışmalar olsun yani onu görüyorum yani yetişmek mümkün değil. Ama inanılmaz hızla, ışık hızıyla ilerliyor.” (K11)

“Çok hızlı, yani böyle gerçekten baş döndürücü denilebilecek bir hızla ilerliyor şu anda. Makine öğrenmesinin sağlık alanına girmesiyle takip etmek gerçekten çok zor şu anda.” (K12)

“Tam olarak belirsizlik diyemeyiz de aslında çok dinamik, dinamik, yani sürekli değişken diyelim biz ona. Sürekli değişiyor, dinamik, sürekli farklı şeyler oluyor farklı şirketlerde, sektör içerisinde. Ya şöyle aslında ilk başta bilgiyi tabii ki de ister istemez yayıldığı kadar bize de geliyor bilgi. Herkese yayıldığı kadar, belki sektör içinde yayıldığı kadar, bunu da biz görüyoruz. Bir teori üretiyorum, evet, bu değişim oluyor, böyle bir şey oluyor ama aslında girip bir iş yapınca o sektörde, yeni bir işe girince, dinamik bilgi öyle geliyor. Yani aslında yaşayarak öğreniyorum. Yaşamadan, o işin içine girmeden, o işi yapmadan aldığım bilgi, sektör hakkındaki fikrim, teori oluyor, varsayım oluyor, biraz dinamik olmuyor, benim görüşüm böyle. Yapınca, yaşayınca bir sonraki işime de katabiliyorum.” (K13)

“Şimdi değişim noktasında her iki faaliyet alanımız için de ayrı ayrı belirtmem gerekiyor.” (K14)

“Ya teknolojinin inanılmaz hızlı geliyor. Gerçekten çok fazla şeyin değiştiğini fark ettim ve bir anda kötü hissettim birazcık. Onun dışında yani şey, ekosistemdeki insanlar da sürekli değişiyor, işte bir şirket oluyor, unicorn oluyor, satılıyor, başkasının oluyor vesaire işte yatırımlar yapıyor. E tabii çok oluyor. Aslında yani bilgi inanılmaz sonsuz bir şey. Zaten benim bilgimin tamamına ömrüm yetmez, tamamı geçtim yarısına yetmez. Çünkü bilginin sürekli yenisi geliyor. Eskiden işte yanlış olan bilgiler çok fazla olabiliyor kaçırdığım, geri kaldığım. O yüzden çok fazla var. Böyle kaçırdığım bilgi ama mesela şey oluyor. Son zamanlarda inanılmaz hızla değişim var. Fazla değişimler var ve her alanda. Eskiden örnek veriyorum sadece yazılımsa, şu an bir bakıyorum da çok fazla değişiyor. İşte hayatın her anlamında çok hızlı bir değişim var. Bu da işte teknolojiden kaynaklı. Bilgilere çok hızlı ulaşabiliyoruz. Tabii bu değişime işimde cevap verebileceğimi düşünüyorum. İşim konusunda güveniyorum. Çünkü bu benim her şeyim. Ya benim arkadaşım, ailem her şeyim işim. Sürekli bu şeyde olduğum için zaten kaçırmıyorum. Bu yüzden mesela bir şey değişiyorsa bende içinde bulunuyorum genellikle. Bu ekosistem mesela ekosistemde hızlı değişiyor ama ben ekosistemin içinde olduğu için zaten ben de değişiyorum ekosisteme.” (K15)

“Yani zaten işe girmeden önce çok detaylı araştırdığınız için genel yapıyı, belirli noktaları çıkartıyorsunuz ve o yapının değişmeyeceğini biliyorsunuz ama o yapı değiştiğinde de bunlar bazen çok geç haberdar olabiliyorsunuz.” (K16)

“Bence yani değişim derken bazen şu karıştırmıyorum, kötü bir şey değildir aslında değişim, eğer yapabiliyorsanız bu işi.” (K17)

“Faaliyet gösterdiğimiz alanlarda, bilhassa ekran üretimi tarafında biz de değişim şöyle söyleyeyim, anahtar kelimemiz yani mottomuz aslında. Yani, çünkü sektör acayip dinamik. Teknolojiye bağlı olarak teknolojinin en önemli donanımlarından biri cep telefonu ve değişim hiç bitmiyor bizde. Çok çünkü çok dinamik, ciddi anlamda dinamik. Yaptığımız iş itibariyle diğer tarafta yazılım itibariyle değişim inanılmaz hızlı gerçekten. Ama artık o hıza alıştık, hızlı dememeli miyiz acabaşındayım. Artık bu, bu işin rutini. Bize hızlı geliyor olabilir, dolayısıyla bu bir hız değildir. Bu işin normal zaman dilimidir. Artık çok hızlı olarak görmemeliyiz gerektiğine inanıyorum.” (K18)

“Ya ben bu durumlarla çok karşılaşmıyorum. Yani öyle hissediyorum, en azından kendimce bu tip durumlarla çok karşılaşmadım. Mesela teknoloji inovasyonu çok hızlı ilerliyor ve birtakım şeyler çıkıyor. Yani şeyi hissediyorum, yani değişim var, işte ChatGPT kısmında değişim var, yapay zekâ noktasında ve benim ürünü monte etmem gerekiyor. Ürünü organize etmem gerekiyor ve birbiriyle çok uyumlu bir şey ama bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum esasında.” (K19)

Katılımcılara, **“Çevrede olup biten hakkında bilgi edinmek için neler yapıyorsunuz? Hangi bilgi kaynaklarını kullanıyorsunuz?”** şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Benim için bilgi erişmeye biraz daha kolaylık sağlıyor diyeyim. Belli kaynakları kullanıyorum yani eğer şeyse nasıl diyeyim, rakipler içinse rakiplerin kendi öz kaynağı, kendi sayfaları, kendi ürünleri vesaire. Mesela bir ürün. Anlık olarak yeni müşterilerimize çıkabiliyor. Bunun için net olarak gidebildiğim bir kaynağım yok. Biraz araştırdık ve bulduk. Oraya şekilde gittik. İnsan kaynağı yani, network.” (K1)

“Benim aslında görevim bu olmadığını düşündüğüm için direk oradaki arkadaşım kimse direk ona yönlendiriyorum. Diyorum ki sen bu öğren. Çünkü benim için de artık daha farklı departmanlar var ve onlara da aynı şeyi yapmam gerekiyor. Bir şey çıkmış, bak inceleyebilirsin.” (K2)

“Yani çok fazla değil. Aslında beni yani, beni tatmin edecek kadar bilgi yeterli görürüm. Ne bileyim, o kadar da abartı merak etmem diye düşünüyorum. Çünkü, tamam benim ilgilendiren yönlerde nasıl o yönetiyor diye şey yaparım ama sürekli böyle bir dedektif pozisyonuna girip de ondan sonra bunlar böyle yaptıysa ben de şöyle yapmalıyım, bilmem işte şunları nereden temin ediyorduk, kimler buluyorlar falan araştırması içerisinde çok fazla girmem. İşte sektörü takip etmek için yurt içi ve yurt dışı fuarlara gidiyorum. Yani nasıl gidiyorum, nelere gidiyorum. Ağırlıklı olarak tekstille ilgili fuarlara gidiyorum. Tekstil makine, fuarlarına gidiyorum. Bir makineci gözüyle değil, hani neler çıkarılacak bir işletmeci gözüyle bakmaya çalışıyorum.” (K3)

“Havacılık rutin olabilecek bir şey değil çünkü havacılık böyle çok sürprizleri olan bir şey. Bilgiye her an ulaşabildiğimiz bir nokta değil. Yani bir, yeni bir şey yakaladığınızda hemen onu çekmeye

çalışmalıyız, o kesinlikle uçup gidebilir, kaçıp gidebilir. O an ne çekebiliyorsanız sizin karınıza ve ben dediğim gibi hani bir network bana bir başka network oluşturuyor, başka network oluşturuyor. Kesinlikle bu çorap söküğü de yakalayabileceğiniz tek yer bu networkler ve hani açıkçası şeyi çok severim, araştırmayı çok severim. Hiç işime yarayacak bilgiler bile öğrenmek, hani öğrenelim ki onlar bana bir noktada işe yarar. Çünkü bunun yararını çok gördüm. Haliyle kesinlikle hiçbir şeye yaramasa bile şirketleri araştırırım, geçmişlerini araştırırım batan şirketleri araştırırım diye başkalarını araştırırım bu bir. İkinci olaraksa güncel havacılık haberlerini kesinlikle takip ederim. Hiçbir işime yaramasa bile ama takip ederim. Çünkü onlar benim 2 sene sonra hiç beklemediğim bir noktayı, bir kapıyı bana açmış olur, açabilir ya da ihtimal bu. Ama dediğim gibi en temel nokta araştırmak ya ben çok fazla çalışan bir insanım. Bilgi sahibi olmak için kesinlikle birinci olarak araştırma hevesi olmalı, ikinci olarak çok çalışmak ve üçüncü olarak da network diye yorumlayabiliriz, kendi sektörüm için. Bu noktada kaçırdığım şeyler de oluyor tabii. Buna da ben tecrübe deniyor diye düşünüyorum, yani muhtemelen.” (K4)

“Biz kendimizi bu dünyada olup bitenlerden, nasıl diyeyim, az bilgi sahibi oluyoruz. Neden? Hatta çok çok az. Bu bizim için olumsuz bir yön. Çok fazla yetişemiyoruz bazı konulara ve haliyle az bilgi sahibi oluyoruz. En çok çevremizden değil de hani sosyal medyadan veya haberlerden bilgi sahibi oluyoruz yani daha takip ediyoruz, edebildiğimiz kadarıyla.” (K5)

“Başta işte aslında bu alanda çalışmaların, deneylerin yayınlandığı platformlar, akademik platformlar. İşte bu alanlarda yapılan ve yayınlanan çalışmalar da özellikle Google scholar üzerinden bizim maillerimize düşüyor, bunları sürekli inceliyor ve araştırıyorum. Evet ya aslında bilgi sahibi olarak aslında hani bu gittiğimiz diğer start-up’ların ya da işte teknokentlerin işte oralara gittiğimizde, bizimle alakalı yani işte tıpçılarla beraber aynı zamanda çok önemli mühendislerle de işin içindeyiz. Sektörde, çevrede hiç bilmediğim şeylerin olduğu hissine kapıldığım oldu. Bilmediğimiz noktalara ilerliyoruz. Bilmediğimiz hissine de bu noktada okudukça aslında kapılıyorum. Tabii bu noktada da alanda her şeyi bilmemiz çok zor, hatta çok az biliyoruz diyebilirim çünkü her koşulda farklı sonuçlar elde edilebiliyor. İşte bilmediklerimi de okuyarak veya çevreden öğrenmeye çalışarak bilmeye çalışıyorum.” (K6)

“Şimdi mesela bunun bize nasıl bir etkisi olabilir? Olumlu etkisi olabilir. Bunu anlamak için mesela Amerika’daki partnerlerimizle konuşuyoruz. Oradaki partnerlerden bilgi alarak edinmeye çalışıyoruz. Yani aslında makro düzeyde bir bilgi edinip sonra bunu mikro düzeyde oradaki kontaklar üzerinden doğrulamaya gayret ediyoruz, öncelikli pazarlar içerisinde. Bunun dışında önceliklendirmedeğimiz alanlar için de basın bültenleri veya newsletterlar aracılığıyla pazarı takip etmeye gayret ediyoruz.” (K7)

“Kesin kararım olduğu bir konu varsa insan öğrendikçe ne kadar cahil olduğunu anlıyor bence. Eskiden beri düşünüyordum. Ben bir bilgi öğrendiğimde artık bunu mantıklı bir açıklaması var ve bu olağan bir şey haline gelmesi lazım ama bulunduğum meclis ya da iş sahası dolayısıyla öğrendikçe sürekli şaşkınlık geçiriyorum. Hatta bu öyle mi oluyormuş, bu da mı oluyormuş, böyle de mi oluyormuş, esaire vesaire. Öğrendikçe bilgisizliğimiz azalmıyor. Bence sadece ne kadar cahil olduğumuzu ne kadar eksik olduğumuzu fark ediyoruz diyebilirim, kendi adıma. Bu durumda artık hani bilgi öğrenmek, yemek içmek gibi oluyor. Yeni bir şeyler katmak. Yani orada çoğunlukla konfor alanının dışına taşımaya çalışıp, çünkü o ben şey olmasına değiniyorum bu arada hani en çalışkan insanlar en tembel yerden çıkıyor. Çünkü o tembeller konfor alanı oluşturmak için insan ötesi bir çaba harcayabilir. Ben kendi adıma ya da kendimi öyle değerlendirebilirim. Çünkü olmadığınız bilgi ummadığınız yöntem ummadığınız anda geliyor. Nasıl tarif edebilirim olduğunu bilmiyorum ama absürt bir bilgi açığı çok absürt bir algoritma ya da bir akış ya da bir yöntem öyle umarsız bir anda geliyor ki.” (K9)

“Ya artık şey çok spesifik şeylerde medya organları var zaten. Hani mobiliteye yönelik bile şeyler Türkiye’de bile medya organları var. Onların takip etmek artık o kadar büyük challangelar değil. Yani hani çok böyle spesifik networklerde bulunmanıza gerek kalmıyor. Ya onun sonu yok ya. Ya buna buna buna kapılmamak gerekiyor, öyle söyleyeyim, hiç kapılmamaya çalışıyorum, öyle söyleyeyim.” (K10)

“Ya oval profili ben aynısını Çin’den getirebilirim. Yani Çin’den getirebilirim işte 4-5 parçaya böldüm ama ya bir tane oval profili Çin’den getirmek çok açık söyleyeyim çok zoruma gidiyor benim ya. Yani komik, koskoca Türkiye Cumhuriyeti Devleti bir tane oval profili hani açık söyleyeyim zoruma gittiği için ben o siparişini biraz da ondan vermedim yani. Yani şimdi işte şey var, biz de şey var. Bir şey yapmaya çalışıyorsunuz. Bazen parasıyla bile yapamıyorsunuz. Yani yapılmamasının sebebinin hani kime sorarsanız sorayım bunun karşı taraf size temiz cevap vermiyor, net cevap vermiyor. Ben hangi çevreye girersem gireyim eğer benim çalışmalarımı ilgilirse araştırmak isterim. Ne kadar çok data alırsanız, etrafınızı ne kadar çok tanırırsanız, yolları ne kadar iyi bilerseniz, insanları ne kadar iyi bilerseniz, kuralları ne kadar iyi özümsemiş iseniz o kadar daha kontrollü olacaktır, daha dikkatli olacaksınızdır ya da bir sorunla karşılaştığınızda en azından çözüm üretmek için neler düşünebileceğiniz ile ilgili küçük de olsa kötü de olsa bir planınız olabilecektir. Şimdi bilimsel data anlamında konuşuyorsak, ben bütün çalışmalarımı interneti kullanarak yapıyorum. Yani bir data toplama anlamında, yani bütün verilerim %90 öyle. Şimdi bizim Türkiye’de bilimsel çalışmalar, çok ciddi bilimsel çalışmalar var, çok ciddi konularda bilimsel çalışmalar var ama bazı konularda hiçbir çalışma olmamış oluyor. Ben o noktada dünya, bu dünya literatürünü araştırıyorum.” (K11)

“Çünkü çok fazla değişen, çok hızlı gelişen ve belli bir ürün piyasaya net olarak çıkana kadar bizim haberimizin olmayacağı bir alan oldukları için kendimizi yani nereye görüyorsunuz dersiniz küçük bir

nokta okyanusta bir damla diyebilirim. Çok fazla bunun için spesifik olarak makaleleri falan tabii ki takip ediyoruz. Çok fazla start-up, mesela sağlık özelinde de start-up haberleri yapan e mail grupları, mail bültenlerini takip ediyorum. Bu şekilde ama genelde makale üzerinden devam ediyoruz. Evet, tabii ki kapılıyorum çok fazla kapılıyorum. Çok fazla okumaya çalışıyorum. Dediğim gibi mail bültenlerine çok fazla takip ediyorum. Bu sebeple de ekip arkadaşlarımız sürekli hızlı olmamız gerektiği konusunda ve bir an önce bu elimizdeki fikri olgunlaştırıp, bırakıp şu an güncel olan hard topic olan konulara bir an önce yönelmemiz gerektiği konusunda onlara da sürekli bunu aşılayarak devam ediyoruz. Hızlıca diyebilirim.” (K12)

“Hani hem sektörümüz içerisinde, tabii burada yine networkünüzdeki kişiler de belli başlı aynı sektörde oldukları için buradan bir bilgi sahibi olabiliyorum. Tabii ki internet kullanımıyla birlikte aslında böyle biz nesil olarak da çokça alışkınız, internet kullanmaya, hızlı bilgilere erişmeye, işte yurt dışı kaynaklarını kullanmaya. Teknoloji de kullandığımız için, zaten teknolojik bir sektörün içinde olduğumuz için aslında bilgiye çabuk ulaşıyoruz. Sektörde bir yenilik olduğunda görüyoruz, değişiklikleri görüyoruz, haberdar oluyoruz. Hani bu konuda iyi görüyorum, bilgiye ulaşmada ama şunu da söylemekte fayda var, bir de girip, işe girince, bir iş yapınca aldığın bilgi, aslında deneyim sektör hakkındaki aslında bir internetten alınan bilgiden veya çevreden, networkten, kulakla alınan bilgiden çok farklı oluyor. Ve gerçekten işin içine girip yapınca aslında farklı dinamikleri olduğunu, farklı değişimler olduğunu da görebiliyorum. Bilgi edinme konusunda, sohbet arasında bazen, hani bazen bir arkadaşımınla sohbet ediyorum, bazen yeni bir kişiyle, birinin bir arkadaşı ile sohbet ederken bile işte içinde bulunduğu sektörden, çalıştığı yerden, kendi işini yapıyorsa kendi işinden bahsediyor. Aslında burada bir de hani o an bir bilgi almayı beklemezken, böyle bir bilgi alabiliyorum, yani olmadık yerde de karşıma çıkabiliyor.” (K13)

“Ben daha çok üretim modelinde olduğum için üretimden çıkıp farklı bir noktada alanda ilerlemek çok zor olabiliyor yani ve yetersiz hissettiğimiz tam şeyler de oluyor. O yetersiz şeyi, ekiplere, böylece bizde ekiplere böldüğümüzde yani bir ekip yönetimi olduğunda, aslında çok bir yeterlilik veya yetersizlik görünmüyor aslında. Çünkü her işi kendimiz yaparsak olmuyor dediğiniz gibi, çünkü görevleri arkadaşlarımıza vermemiz lazım. Tek bir kişi bir işle uğraşamaz. Siz de iyi bilirsiniz, girişimcilik noktasında. Bu yüzden hani öyle şeyler de çok katılmadım ama ilk zamanlar tabii ki katıldım ister istemez. O zaman bir ekip yönetimi olduğunda, sana bütün işler kalmıyor ve ekip ve öğrenerek ilerlediğinde bir sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. Şöyle, her ikisinde de dediğim gibi hem rakip kurumları araştırıyorum, olanı, kimler ne yapmış, bizden farklı bir şeyler yapılmış mı veya aynı şeyler yapılmış mı ve bunların yeniliklerini takip ediyorum. Kitaplar okuyorum, işte bilimsel makaleler okuyorum. Hem uluslararası noktada hem uluslararası noktada hocalara ulaşıyorum. Neler yapabiliriz

aslında, nasıl bir fark yaratabiliriz aslında bunlara bakıyorum. Yani kendini geliştirmek için farklı çalışmalar yapabilmek adına her şeyi yani her şeyi takip etmek için uğraşıyoruz.” (K14)

“Kendi çok büyük bir firma ama bünyesinde 35 tane start-up var ve bu start-upları da aslında kendi başına bir firma olabilecek tecrübeye sahip. Ama bünyesine gömmüşler onu gibi şeyler var. Bunların hepsini takip etmeye çalışıyorum. Elbet kaçırdığım noktalar olabiliyor ama dediğim gibi ekosistemde çok fazla insan tanıdığım için bir noktada şey oluyor zaten. Hani ben sormasan insanlar ya paylaşmış oluyor ya bana mesaj atmış oluyor ya da arayıp çağırmış oluyor. Öyle olunca sürekli ekosistemler insanlarla konuşunca da takip etmeniz daha kolay oluyor. Sosyal medya hesapları var. Oralari çok fazla takip ediyorum. Merak ettiğim şirketlerin çok sosyal medya hesaplarını vesaire takip ediyorum. Ama onun dışında benim hep stratejim şeydir bu konuda. Bakarım, kim ya biriyle mesela birinin hakkında bir şey öğrenmek istiyorum. Proje hakkında bir şey öğrenmek istiyorum. Projenin sahibine bakarım. Projenin sahibini de kim benim en yakınım. Şunu işte hani kimle çok yakın arkadaşlar ve ben ortak arkadaşız gibi bakarım ve ortak arkadaşımıza mesaj atarım. Bak böyle bir şey varmış. Ben merak ediyorum nasıl bir proje, nasıl birisi falan diye. O ortak arkadaşta zaten bana söyler gibi. Ben network'e bakarım. O yüzden ben çok bir tepki de vermiyorum açıkçası ama elimden geldiğince takip etmeye çalışıyorum. Dediğim gibi sosyal medyalarından sürekli belgeseller izliyorum. Sürekli işte makale okumayı çok seviyorum. Makale okuyorum, bir şekilde yakalamaya çalışıyorum.” (K15)

“Bunu bir yatırımcı sunumunda da bana sormuşlardı ve ben eksikim olduğunu söylemiştim. Çünkü şey, çok fazla çalışınca sektörü takip etmek çok fazla zorlaşıyor. Dinamikleri görmek, dinamikleri takip etmek çok fazla zorlaşabiliyor. Mesela ben bir sunum yapıyordum ve sunumda, Türkiye'deki bir, İTO'nun bir çalışma yaptığından bahsettiler, bu enerji yönetimiyle alakalı, benim hiçbir fikrim yoktu. Yani çok büyük eksiklikti benim için ve orada gerçekten çok yıpranmışım, hem yani hani kendimi döndürememişim açıkçası. Yani ama benim gerçekten eksiklerimden biri bu ve hala çözemedim yani bu konuyu. Yani sektöre bakıyorum ama birazcık kişi bazlı bakıyorum açıkçası öyle yani şu an. Takip ediyorum o taraftaki şeyleri. Genelde işte start-up'larla alakalı data veren çok farklı siteler var. O noktada hani şey yapıyorum, almaya çalışıyorum bütün o bilgileri o taraftan. Diğer taraftan kaynak taraması yapıyorum, işte literatürden. Scholar olsun ya da farklı kaynaklar olsun, akademik olarak, çevredeki makaleleri böyle işte. Onun dışında yine işte yerel gazete ya da işte farklı sayfaları takip edip hani önüme düşen teknik haberleri işte takip etmeye çalışıyorum. Onun dışında eğer yaptığım işte doğudan, ya da şu anda yaptığım işle ve yurt dışında doğrudan bununla alakalı bir regülasyon veya farklı bir yönerge varsa bu okumaya çalışıyorum.” (K16)

“Bir de takip ettiğimiz, aslında herkes takip etmesi gereken şeyler olacak. Savunma sanayisindeyseniz ya da sivildeyseniz, kişiyi farklı değerlendirelim diyerek giriyor, fuarlar, kullanılan ürünler, yapılan

araştırmalar, makale, bilimsel. Çünkü bundan 20 sene sonra kullanılacak ürünün belli bilimsel araştırmaları yapılır. Bunları takip ediyorsanız aslında zaten gelecekte kullanılacak ürünü görüyorsunuz. Bilgi konusunda, çok yüksek oranda diyemem, savunma sanayi kısmı, alanı için özellikle. Söylenilenler, kabul edersem, gayet iyiyiz.” (K17)

“Dolayısıyla herkesin bir görevi vardır. Biz raporları değerlendirmekle mükellefiz. Dolayısıyla her alandaki yöneticinin artık yavaş yavaş o pozisyona vermiş bulunuyoruz. Getirileri, işte sunduğu raporları değerlendirmek konumundayız. Bu her alanda bilgi sahibi olmak zorunluluğu değil. Tabii ki kendinizi geliştirmek zorundasınız, birçok alanda. Yani dolayısıyla o temas etmişlik, o tecrübe çok hızlı bir şekilde bilgiyle donanabiliyor. O yüzden, bulabildiğim her kaynak, denk gelebildim her kaynak ya da önüme getirilen her kaynak dikkatli bir şekilde inceliyorum, görüyorum, almaya çalışıyorum. Nadiren oluyor, ama oluyor.” (K18)

“Ben şunu biliyorum, hiç kimse bir şey bilmiyor. Kimse bir şey bilmiyor. Yine araştırma yapıyorum, yapacak bir şey yok. Soruyorum yani, araştırıyorum. Ben hep kıyaslama yaparım. Ya önce bir rakiplere bakarım, rakipler bu işi yapmışlar. Yapmamışlarsa tamam, cepte. Onlar da bilmiyor, tamam, onlarda yoksa bende de yok ama ben yapmak istiyorum. Ben ortalamanın çok üstündeyim. Yani ortalamanın çok çok üstündeyim. Öğrenmem gereken bir şey var mı, evet var. Yani öğrenmem gereken şey, hiç bitmiyor. Onun önüne geçeceğim. Ben artık başka bir şey öğrenmek istemiyorum falan diyorum bazen. Başka bir şey olmasın ya ben bu kadar inanmıyorum ama işte orada tutamıyorum kendimi. Yani bir kere başlamışsın onu öğrenmek kısmına. O da vardı, bu da vardı şu da vardı. Hani o öğrenme kısmını hiç bitmiyor yani sadece dinlemeniz gerekiyor öğrenmek için, yani birazcık böyle kafaya oturup hani kırmadan birazcık böyle sakın kalmanız gerekiyor. Birazcık öyle motive edince şey yapabilirsiniz kendinizi. Girişimi yaparken, girişim ekosisteminin içinde de ortalamanın üstündeyim.” (K19)

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular incelendiğinde; K1, K3, K6 ve K19’un yoğun bir değişim olmadığını belirttiği, genel olarak katılımcıların tamamının standart yöntemler ile çevresel değişimleri takip ettiği tespit edilmiştir.

7.6.1. Katılımcıların Durum Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların durum belirsizliği algılarına yani içerişimde bulundukları sektör, çevre dahilinde belirsizlik algılarına yönelik vermiş olduğu yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Dediğim gibi bir anda bir rakibimiz çıkabiliyor. Onun önüne şu anda geçme imkânınız yok tabii bilmediğimiz şeyin önüne geçmenin.” (K1)

“Buradaki insanlar bir anda nasıl bir platform değiştirebiliyorsa bizim sektörümüze en azından böyle bir bu kadar hızlı bir akışkanlık yok. Biraz daha marka sadakati olduğu için kişiler biraz daha sadık kalabiliyor. O yüzden biraz daha sakın diyebilirim.” (K2)

“Hayır, sektör ağırlıklı standarttır. Yani yıllar önce de biraz daha yani kabasıyla ya da ne bileyim daha büyükleri varken şimdi de yavaş yavaş daha küçükleri daha hızlı, daha derin yapan yani ağırlıklı insana bağlı olan makineler yavaş yavaş artık şimdi kendine bağlı. Yani yapay zekayla çözüme ulaşan makineler şu anda kullanılmaya başlandı.” (K3)

“Hani yeni oyuncular zaten gelmiyor. Bir oyuncuyu yakaladığınız zaman bırakmak istemiyor bu haliyle. Ama bunun da temel sebebi işte o şirketteki yöneticilerin kafa etkili değişikliği. Yani böyle bir girişim var. Son 4 senedir bekleniyor.” (K4)

“Sürekli yeni şeyler çıkıyor. Belirsizlik değil, olumsuzluk ortamı yaratıyor.” (K5)

“Sektörde, çevrede hiç bilmediğim şeylerin olduğu hissine kapıldığım oldu. Bilmediğimiz hissine de bu noktada okudukça aslında kapılıyorum. Tabii bu noktada da alanda her şeyi bilmemiz çok zor, hatta çok az biliyoruz diyebilirim.” (K6)

“Ama onun dışında tabii ki her kulvarı kontrol etmeniz her pazarla ilgili anlık bilgi edininiz mümkün değil. Çok hızlı değişen teknolojiler var. Belirsizliklerini ölçmeye çalışıyoruz ama tabii hiçbir zaman %100 doğrulukla yapma şansımız yok.” (K7)

“Çok muazzam bir projeler yığını oluşmaya başladı. Kaos alanına döndü. Ekosistemi de bir açıkçası çark çok büyük olduğu için dönerken bir yandan da çok fazla fason proje üretilmeye başlıyor. Fasondan kastım şu açıkçası, yani işlevsiz ya da işte oturmayacak ya da işte projeler üretilmeye başlıyor ya da temellendirilmiş bunun bir çalışması olmamış, bir start-up kültürü olmayan projeler gelmeye başlıyor. Bununla alakalı ortalık biraz şey oldu, toz dumana karışmaya başladı. Yani ortalık karışmaya başladı. Sektör şu an bizim start-up sektörünün yani reel projelerle, gerçekliğe oturmamış projeler yığını haline gelmeye başlıyor. Yani bunu iyi ayırmak gerekiyor. Artık klasik teknolojiler insanları tatmin etmiyor.” (K8)

“Kesinlikle karmaşa var. Hatta böyle çok negatif bir şekilde.” (K9)

“Bir devletin mesela ithalata nasıl baktığı mesela işte, çünkü artık mesela şeyde dünyada bütün şeyler, üreticiler, son üreticiler, ham madde üreticileri falan global aynı pazardasınız aslında. Hani işte ticarettir, bireyseldir vesaire falan filan bunları yönetmek hani şey yani günümüzün problemleri ama genel olarak her zaman böyle gider mi, orası şey, soru işareti.” (K10)

“Okyanus değil yani kâinat konu. Hani her biri bambaşka bir dünya var. Bunun dışında da yenilikler, mesela bilim dünyası o kadar hızlı ilerliyor ki yani Çin’de yapılan, özellikle Çin’de yapılan son dönemdeki çalışmalar olsun yani onu görüyorum yani yetişmek mümkün değil.” (K11)

“Makine öğrenmesinin sağlık alanına girmesiyle takip etmek gerçekten çok zor şu anda.” (K12)

“Sektörde bir yenilik olduğunda görüyoruz, değişiklikleri görüyoruz, haberdar oluyoruz. Hani bu konuda iyi görüyorum. Herkese yayıldığı kadar, belki sektör içinde yayıldığı kadar, bunu da biz görüyoruz.” (K13)

“Bunların hepsini takip etmeye çalışıyorum. Aslında yani bilgi inanılmaz sonsuz bir şey. Çünkü bilginin sürekli yenisi geliyor.” (K15)

“Ben eksikim olduğunu söylemiştim. Çok fazla çalışınca sektörü takip etmek çok fazla zorlaşıyor. Dinamikleri görmek, dinamikleri takip etmek çok fazla zorlaşıyor.” (K16)

“Ticari sektörde herkes bence karmaşık bir şeyin içindedir.” (K17)

“Yaptığımız iş itibariyle diğer tarafta yazılım itibariyle değişim inanılmaz hızlı gerçekten.” (K18)

“Ben şunu biliyorum, hiç kimse bir şey bilmiyor. Mesela teknoloji inovasyonu çok hızlı ilerliyor ve birtakım şeyler çıkıyor. Yani şeyi hissediyorum, yani değişim var, işte ChatGPT kısmında değişim var, yapay zekâ noktasında ve benim ürünü monte etmem gerekiyor.” (K19)

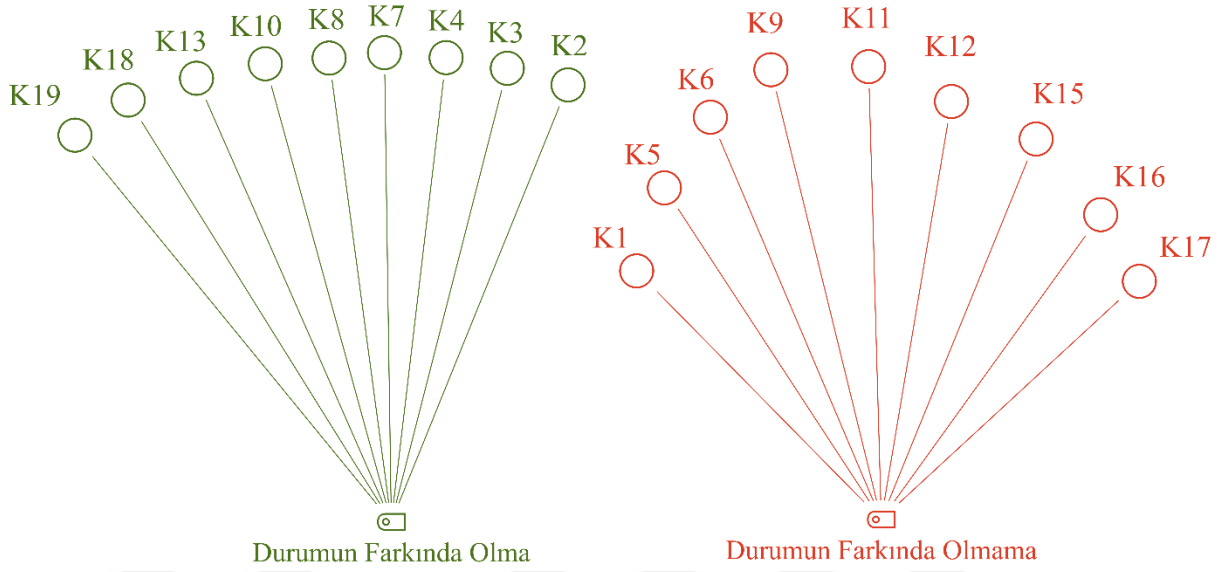
Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular Tablo 17’de gösterildiği gibidir. Katılımcıların içerisinde bulundukları durumun farkında olma durumları yeşil, farkında olmama durumları ise kırmızı renk ile gösterilmiştir. Bulguya rastlanılmayan katılımcı ise beyaz olarak gösterilmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Durum Belirsizliğine Yönelik Algıları

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Durum Belirsizliği Algısı																			
Yaş	23	20	48	27	29	30	33	31	33	32	48	23	30	20	22	22	26	39	41

Şekil 30.’da MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların durum belirsizliği algılarına yönelik bulgular gösterilmektedir.

Şekil 30: Katılımcıların Durum Belirsizliğine Yönelik Algıları



Tablo 17. Ve Şekil 30. incelendiğinde; K1, K5, K6, K9, K11, K12, K15, K16 ve K17'nin içerisinde bulundukları durumun farkında olmadıkları; K2, K3, K4, K7, K8, K10, K13, K18 ve K19'un ilgili boyut kapsamında farkındalıklarının olduğu görülmektedir. K14'ün yanıtlarında ise, boyuta ilişkin bulguya rastlanmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları dikkate alındığında; ilgili boyut kapsamında farkındalığı olmayanların yaş ortalaması 28,44 iken, farkındalığı olanların yaş ortalaması 33,44 olarak tespit edilmiştir.

7.6.1.1. Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

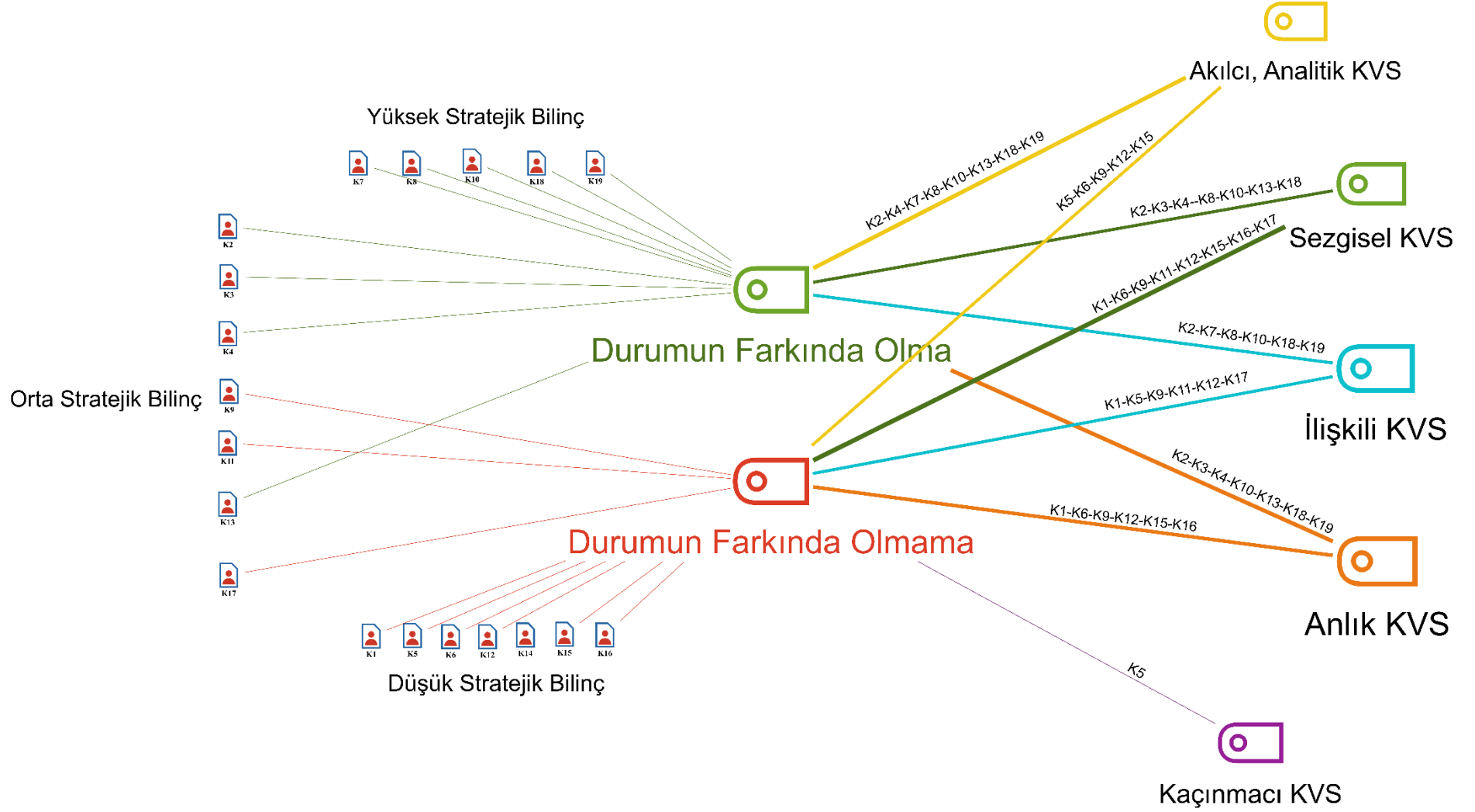
Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, durum belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular Tablo 18. gösterildiği gibidir. Katılımcıların içerisinde bulundukları durumun farkında olma durumları yeşil, farkında olmama durumları kırmızı, bulguya rastlanılmayan katılımcı ise beyaz renk ile gösterilmiştir. Katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri ise; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmiştir.

Tablo 18: Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Durum Belirsizliği Algısı																			
Akılcı, Analitik KVS																			
Sezgisel KVS																			
İlişkili KVS																			
Anlık KVS																			
Kaçınmacı KVS																			

Şekil 31.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, durum belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Şekil 31: Stratejik Bilinç Düzeyi, Durum Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi



Tablo 18. ve Şekil 31. incelendiğinde stratejik bilinci yüksek olan katılımcıların içerisinde bulundukları durumun farkında olduğu, stratejik bilinci düşük olan katılımcıların ise içerisinde bulundukları durumun farkında olmadıkları görülmektedir. Stratejik bilinç düzeyi yükseldikçe, durum belirsizliğine yönelik algı düşmektedir.

Durum belirsizliğine yönelik algısı düşük olan yani durumun farkında olan katılımcıların; akılcı, analitik karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Durum belirsizliğine yönelik algısı yüksek olan yani içerisinde bulundukları durumun farkında olmayan katılımcıların ise sezgisel karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

7.6.2. Katılımcıların Etki Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların etki belirsizliği algılarına yani içerişimde bulundukları sektör, çevre dahilinde algıladıkları belirsizlik durumlarının kendi start-up'lar üzerindeki etkilerine yönelik vermiş olduğu yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“Fakat böyle bir durum olursa da kendimiz ekip olarak adapte olmaya açığız.” (K1)

“Uyumayan bir sektör. Sektör hareketli uyumuyor. Biz de buna ayak uydurmak zorunda, bu dinamiğe uymak zorundayız. Hani ben ne kadar bu işe dışarıdan da destek veriyor olsam yatırım anlamında orası uyumadığı için benim de uyumamam gerekiyor. Haliyle bu aslında bilgi sahibi olmak için kesinlikle birinci olarak araştırma hevesi olmalı, ikinci olarak çok çalışmak ve üçüncü olarak da network diye yorumlayabiliriz, kendi sektörüm için.” (K4)

“Biz kendimizi bu dünyada olup bitenlerden, nasıl diyeyim, az bilgi sahibi oluyoruz. Biz dünyayı mı izleyeceğiz yoksa hani işimizi mi yapacağız, ürünlerimizi geliştireceğiz hani çok fazla yetişemiyoruz bazı konulara ve haliyle az bilgi sahibi oluyoruz. Hani bunlarla rekabet edemiyoruz veya baş edemiyoruz bunların hepsiyle. Belirsizlik değil, olumsuzluk ortamı yaratıyor.” (K5)

“Yani hatta bir noktayı kaçırıyormuşum mesela.” (K6)

“Şimdi mesela bunun bize nasıl bir etkisi olabilir? Olumlu etkisi olabilir. Birazcık da büyük oyuncuların hareketlerinden yola çıkarak çıkarımlar yapmaya çalışıyoruz. Onların bize reaksiyonlarından pazarın durumunu anlamaya gayret ediyoruz. Ya da bizde aslında birazcık şuna baktık, değişen teknolojilerden hangi trene atlayabiliriz? Çünkü sonuçta bir trend var, bu trend kitleleri işte yatırımcıları, kullanıcıları, kurumları, her şeyi peşine takıyor. Biz de aslında şuna baktık, teknolojik trendlerden hangisine daha yakınız ve hangisine atlatırsak en az belirsizlikle yola çıkarız. Çünkü işte baktık yatırım ilgisi bu tarafa kaymaya başladı. Bu alanda az sayıda oyuncu var. Bizim de knowhow buraya var. Çünkü ortada henüz bir ürün yok. Ama ortada bir knowhow var ve kendini cezbedeceğiniz bir strateji var. Bunu gerçekten

bir karşılık bulduğunu gördüm. Hem yaptığımız işlerin bir şekilde sağladığı kredi, işte hem de sahip olduğumuz birikim insanlar nezdinde kredi. Yani bunlar hakikaten belirsizlik de olsa bir şekilde sonuca gidebilirler algısını yaratıyor. Mesela bunların hepsini kendimizi bir şekilde en azından elde ettiğimiz knowhowla yorumlamaya çalışıyoruz. Kendi alanımda da işte biz mesela blockchain tarafında bir şey yapıyoruz. Olası regülasyonlar bizi kısıtlar mı kısıtlamaz mı bunu mesela analizini kendimiz yapıyoruz işte. Şunu diyoruz, ülkede regülasyon çıkarsa şirketi şuraya taşırız veya işte ne bileyim şu ülkede operasyon başlatıldı ya da işte insanlar kripto paralara olan ilgiler düşerse nasıl farklı bir gelir modeli yaratır felan işte aslında bir yandan aslında bunların şeyini yapıyorlar.” (K7)

“Elbette yani eksiklikler olacak ama bir insanın bir terapistle her zaman ihtiyacı olacak. Şimdi yani dünyayı takip ettiğiniz zaman o dünyayla entegre olmak aslında bizim yaptığımız şey. Yani böyle küreselleşen, dijitalleşen bir ağda bunları birleştirmek zorundayız yani bir süper app yapmak zorundayız çünkü hiçbiri tam olarak tatmin etmiyor insanları.” (K8)

“Özellikle daha böyle değişkenlere yakın ortamlarda bulunmak, o bakış açısının daha çok değiştiriyor diye düşünüyorum. Hani ne yapmış ya da onlar neyi yapamamış ya da ben neyi yapamadım? Böyle eksik kaldığım gibi bir duygu düşünceye itiyor yani.” (K9)

“Dolayısıyla bunları hani yani ne yapmak lazım noktasında da öğreniyorsun işte. Hani hepsine pozisyon almayı öğreniyorsun. Yani mesela bu ham maddelere karşılık o zaman ben emniyet stoku diye bir şey öğreniyorum mesela. Emniyet stokunu bilmek lazım. Satabiliyorsan da işte satmaman gerekiyor belki de. Anlatabiliyor muyum, bir şey yani işin devamında için ve şey bunlar hani o sonuçta günümüzde tabii kur dengesi var, fiyatlama zor, enflasyon hani çok yüksek işte içerideki faiz oranlarındaki tam belli değil.” (K10)

“Mesela bu süreç bende şöyle olumsuz bir etki yarattı. Bu sebeple de ekip arkadaşlarımız sürekli hızlı olmamız gerektiği konusunda ve bir an önce bu elimizdeki fikri olgunlaştırıp, bırakıp şu an güncel olan hard topic olan konulara bir an önce yönelmemiz gerektiği konusunda onlara da sürekli bunu aşılıyarak devam ediyoruz. Hızlıca diyebilirim.” (K12)

“Ama şunu da söylemekte fayda var, bir de girip, işe girince, bir iş yapınca aldığın bilgi, aslında deneyim sektör hakkındaki aslında bir internetten alınan bilgiden veya çevreden, networkten, kulakla alınan bilgiden çok farklı oluyor. Ve gerçekten işin içine girip yapınca aslında farklı dinamikleri olduğunu, farklı değişimler olduğunu da görebiliyorum. Bir teori üretiyorum, evet, bu değişim oluyor, böyle bir şey oluyor ama aslında girip bir iş yapınca o sektörde, yeni bir işe girince, dinamik bilgi öyle geliyor.” (K13)

“Yani kendini geliştirmek için farklı çalışmalar yapabilmek adına her şeyi yani her şeyi takip etmek için uğraşıyoruz. Çünkü yeni dünyadaki teknolojiyi ve sürdürebilirliği takip edebilmek için aslında

bunlardan etmemiz lazım ki biz de kendimize fark yaratarak nasıl ilerleyebileceğimizi hem kalite noktasında hem de bu fark, burada bir özellik noktasında ilerleyeceğim için birçok şeyi takip etmek zorundayız ve etmemiz de gerekiyor.” (K14)

“Zaten yani eskiden de öyleydi ama şu an mesela ben uzun Zamandır kod yazmıyordum ve geçen gün birlikte app’e başlayalım, yazayım vesaire dedim. Gerçekten çok fazla şeyin değiştiğini fark ettim ve bir anda kötü hissettim birazcık. Elbet kaçırdığım noktalar olabiliyor ama dediğim gibi ekosistemde çok fazla insan tanıdığım için bir noktada şey oluyor zaten. Hani ben sormasan insanlar ya paylaşmış oluyor ya bana mesaj atmış oluyor ya da arayıp çağırmış oluyor. Öyle olunca sürekli ekosistemler insanlarla konuşunca da takip etmeniz daha kolay oluyor. Zaten benim bilgimin tamamına ömrüm yetmez, tamamı geçtim yarısına yetmez.” (K15)

“O yüzden sektörü çok aktif takip edemiyorsunuz, yani çok büyük bir gelişme olmadığı sürece çok takip edemiyorsunuz. Ya da sektörün kurallarıyla çalışmaya çalışıyorum. (K16)

“Bu anlamda da çok büyük zorluklar çekmiyoruz. Nadiren oluyor, ama oluyor.” (K18)

“Ben ortalamanın çok üstündeyim. Yani ortalamanın çok çok üstündeyim. Öğrenmem gereken bir şey var mı, evet var. Yani öğrenmem gereken şey, hiç bitmiyor. Onun önüne geçeceğim. Yani bir kere başlamışsın onu öğrenmek kısmına. O da vardı, bu da vardı şu da vardı. Hani o öğrenme kısmını hiç bitmiyor yani sadece dinlemeniz gerekiyor öğrenmek için, yani birazcık böyle kafaya oturup hani kırmadan birazcık böyle sakın kalmanız gerekiyor.” (K19)

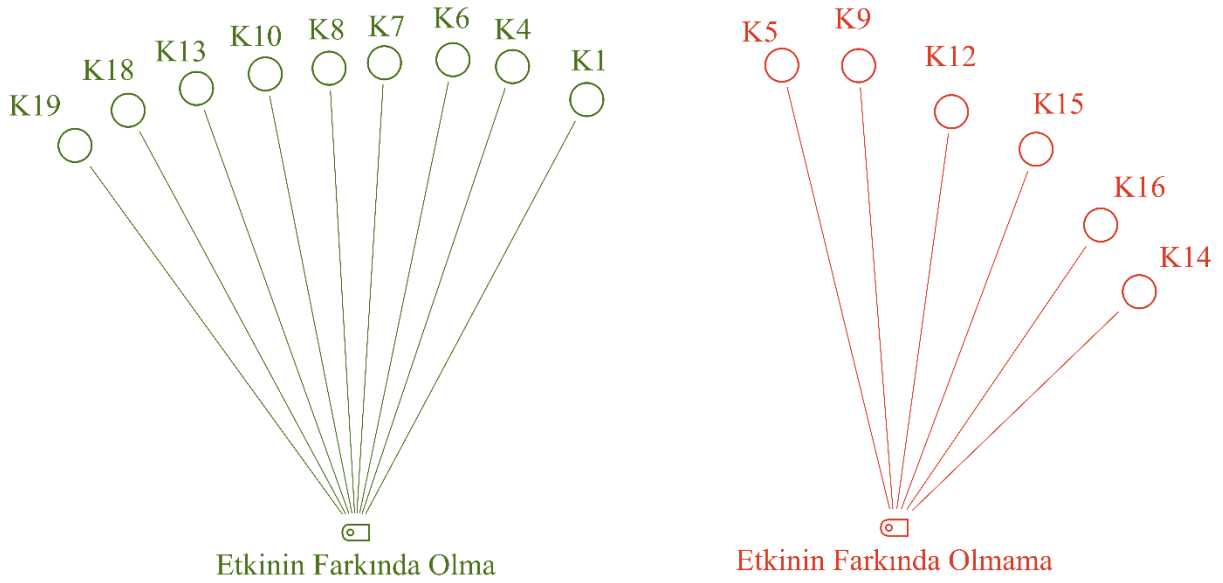
Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular Tablo 19.’da gösterildiği gibidir. Katılımcıların içerisinde bulundukları durumun kendi start-up’ları üzerinde olan etkilerinin farkında olma durumları yeşil, farkında olmama durumları kırmızı, bulguya rastlanılmayan katılımcılar ise beyaz renk ile gösterilmiştir.

Tablo 19: Katılımcıların Etki Belirsizliğine Yönelik Algıları

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Etki Belirsizliği Algısı																			
Yaş	23	20	48	27	29	30	33	31	33	32	48	23	30	20	22	22	26	39	41

Şekil 32.’de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların etki belirsizliğine yönelik algılarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Şekil 32: Katılımcıların Etki Belirsizliğine Yönelik Algıları



Tablo 19. ve Şekil 32. incelendiğinde; K5, K9, K12, K14, K15 ve K16'nın içerisinde bulundukları durumun kendi start-up'ları üzerindeki etkisinin farkında olmadıkları, K1, K4, K6, K7, K8, K10, K13, K18 ve K19'un ilgili boyut kapsamında farkındalıklarının olduğu görülmektedir. K2, K3, K11 ve K17'nin yanıtlarında ise, boyuta ilişkin bulguya rastlanmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları dikkate alındığında; ilgili boyut kapsamında farkındalığı düşük olanların yaş ortalaması 24,83 iken, farkındalığı olanların yaş ortalaması 31,77 olarak tespit edilmiştir.

7.6.2.1. Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

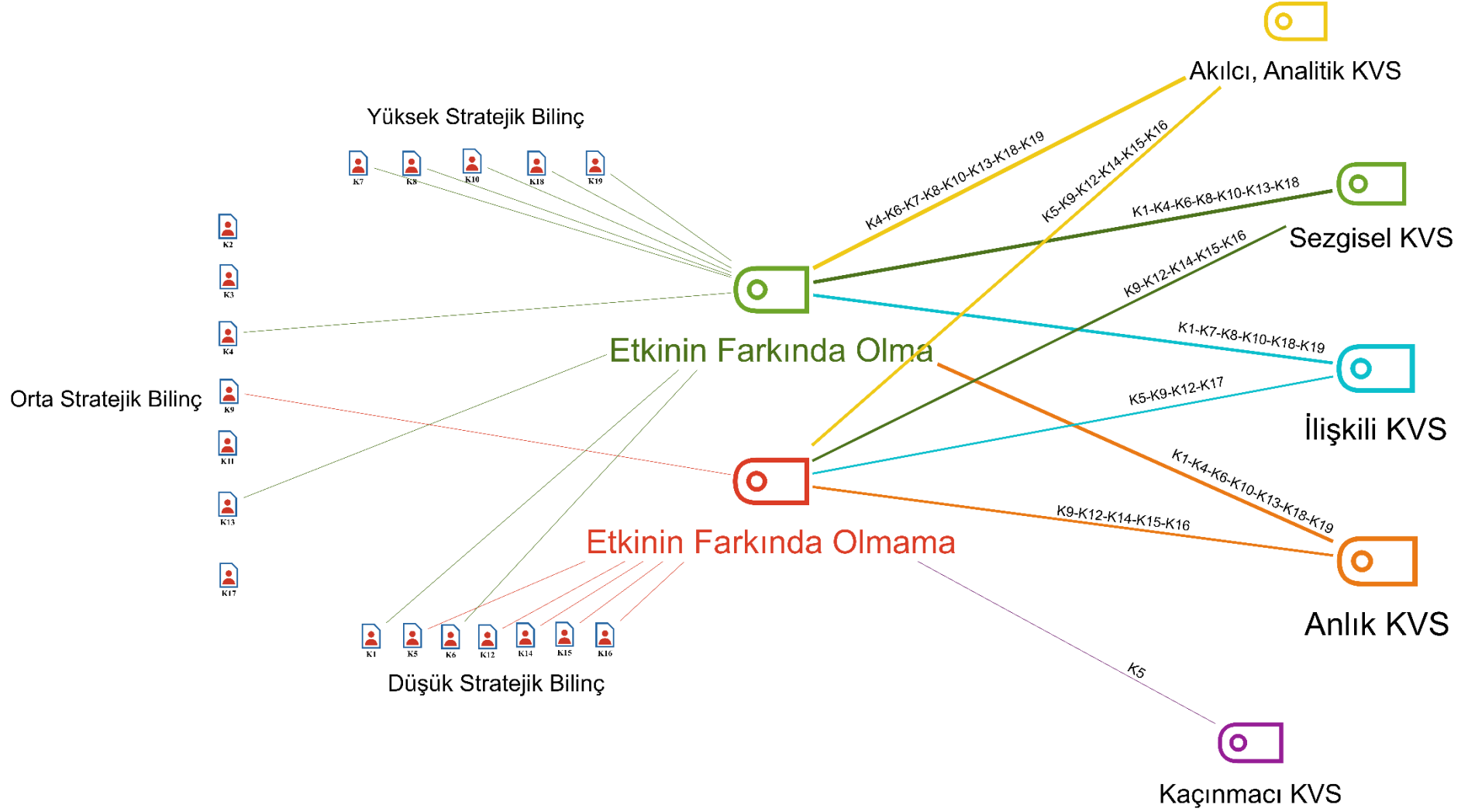
Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, etki belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular Tablo 20. gösterildiği gibidir. Katılımcıların içerisinde bulundukları durumun kendi start-up'ları üzerinde olan etkilerinin farkında olma durumları yeşil, farkında olmama durumları kırmızı, bulguya rastlanılmayan katılımcılar ise beyaz renk ile gösterilmiştir. Katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri ise; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmiştir.

Tablo 20: Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Etki Belirsizliği Algısı																			
Akılcı, Analitik KVS																			
Sezgisel KVS																			
İlişkili KVS																			
Anlık KVS																			
Kaçınmacı KVS																			

Şekil 33.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, etki belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Şekil 33: Stratejik Bilinç Düzeyi, Etki Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi



Tablo 20. ve Şekil 33. incelendiğinde stratejik bilinci yüksek olan katılımcıların içerisinde bulundukları durumun kendi start-up'ları üzerindeki etkisinin farkında olduğu görünmektedir. Stratejik bilinç düzeyi yükseldikçe, etki belirsizliğine yönelik algı düşmektedir.

Etki belirsizliğine yönelik algısı yüksek olan katılımcıların sezgisel ve anlık karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Kaçınımacı karar verme stili gösteren katılımcının da etki belirsizliğine yönelik algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

7.6.3. Katılımcıların Yanıt Belirsizliği Boyutuna Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların yanıt belirsizliği algılarına yani içerişimde bulundukları sektör, çevre dahilinde algıladıkları belirsizlik durumları kapsamında kendi start-up'ları üzerindeki etkilerine yönelik olarak yanıt verebilme, hazır olmalarına yönelik vermiş olduğu yanıtlar aşağıdaki gibidir.

“O yüzden yani biraz daha hazır olabiliriz.” (K1)

“İşte o orada yapay zekanın olduğu yerlerde tıkanıyorum çok nokta oluyor.” (K3)

“Çünkü zaten dediğim gibi sektör dinamikleri daha yeni yeni değişiyor ve değişirken aslında bir nevi buna küçük bir noktada ben de öncelik ediyorum. Hani ya işte söylüyorum yani bunu böyle yapalım, çok iyi olur ve onlar da evet bunu böyle yapalım diyor. Haliyle aslında baktığınızda zaten bir elin parmağını geçmeyecek Türkiye havacılık sektöründe büyük bir şirket bu yeniliği ortaya koyduğunuzda diğer firmalarda bunu zaten standart olarak alıyorlar.” (K4)

“Bu bizim için olumsuz bir yön. Yani biz öyle değiliz. Biz bir şey tuttuk, onun üzerinde çalışıyoruz. Çok fazla böyle yeni şeylere hani trend şeylere çalışmıyoruz. Hani bunlarla rekabet edemiyoruz veya baş edemiyoruz bunların hepsiyle.” (K5)

“Bunu fark edince hemen çok şükür onu hemen entegre etmek zorunda kaldık ve hatta dediğimiz gibi hani biz bu çalışmayı nasıl daha iyi yapabiliriz derken bilmediğimiz noktalara ilerliyoruz. Mesela 7000 tane olasılık var ben bunların 200 tanesini bulabiliyorum.” (K6)

“O yüzden bizim için mesela, blockchain tabanlı işte WEB3 dedikleri bu yeni teknoloji ve güç oyunları bizim için daha cazip bir daha yakındı. Çünkü oyun geliştirmeyi biliyorum o zaman geriye daha az risk kalıyor. Ve öyle bir karar verdik. Dolayısıyla bunu hızlıca değere dönüştürebiliriz diye yola çıktık. 1.5 senedir çok üzerine düşmesek de bu yolculuk devam ediyor. Ama mesela bunu yapay zekada yapamadık veya farklı bir alanda yapamadık. O yüzden dediğim gibi yani teknolojik trendlere baktık. En az belirsiz olduğunu düşündüğümüz trene atladık.” (K7)

“Yani Amerika’yı yeniden keşfetmiyoruz ama süreci yeniden yapılandırabiliyoruz. O zaman biz diyoruz ki hani bu bir süper app olsun ki birçok şeyi beraber takip edebilelim, yapılandırabilelim, bağımlılıklar üzerine çalışabilelim, depresyon gibi noktalarda çalışabilelim, psikolojik sağlamlığı sağlayabilelim.”
(K8)

“Dolayısıyla ticaret, ticarete de öğreniyoruz. Ticaretin zaten hani yani çoğunluğu şeydir, hani tecrübedir yani burada alaylı olmak çok gerçek. Okuldan fazla bir şey kapılmadı. Yani tecrübeyle öğrenilir. Benim en azından eğer gözlemlediğim. Dolayısıyla hani yönetebileceğimi düşünüyorum her zaman, onu söyleyin.” (K10)

“Hani o kitap yayınlanana kadar birçok şeyi zaten geç kalmış oluyorsunuz. O yüzden böyle bir durum bile oluştu diyebilirim.” (K12)

“Türkiye ve global olarak bakacak olursak hani teknoloji kullanımıyla birlikte de yeni teknolojileri kullanmam, şirketimizin entegre olmasıyla birlikte yaklaşık %55-60 olarak görüyorum bilgi seviyemi.”
(K13)

“Yetersiz hissettiğimiz tam şeyler de oluyor. O yetersiz şeyi, ekiplere, böylece bizde ekiplere böldüğümüzde yani bir ekip yönetimi olduğunda, aslında çok bir yeterlilik veya yetersizlik görünmüyor aslında.” (K14)

“Elbet kaçırdığım noktalar olabiliyor. Eskiden işte yanlış olan bilgiler çok fazla olabiliyor kaçırdığım, geri kaldığım. O yüzden çok fazla var. Böyle kaçırdığım bilgi. O yüzden ben çok bir tepki de vermiyorum açıkçası ama elimden geldiğince takip etmeye çalışıyorum.” (K15)

“Yani zaten işe girmeden önce çok detaylı araştırdığınız için genel yapıyı, belirli noktaları çıkartıyorsunuz ve o yapının değişmeyeceğini biliyorsunuz ama o yapı değiştiğinde de bunlar bazen çok geç haberdar olabiliyorsunuz. Yani çok büyük eksiklikti benim için ve orada gerçekten çok yıpranmıştım, hem yani hani kendimi döndürememiştım açıkçası. Yani ama benim gerçekten eksiklerimden biri bu ve hala çözemedim yani bu konuyu.” (K16)

“Çünkü eksik olan kısımları görürsünüz ona göre de ürün yaparsınız. Bunları takip ediyorsanız aslında zaten gelecekte kullanılacak ürünü görüyorsunuz. Bilgi konusunda, çok yüksek oranda diyemem, savunma sanayi kısmı, alanı için özellikle. Söylenilenler, kabul edersem, gayet iyiyiz. Sıklıktan ziyade aslında uzun konuşulmasıyla alakalı. Örnek veriyorum, bir ürün yapacağım. Ben bunu yaparken ya da ben bu üründen büyük bir ihtimalle yapabilirim derken ki kısım, şüphelerim var.” (K17)

“Zaten o dinamizmin getirdiği hareketlilik bize de beraberinde şeyi getiriyor, farklı farklı alanlarda da yöneticilik yapabiliriz, aynı zamanda. Ama artık o hıza alıştık, hızlı dememeli miyiz acabasındayım.

Artık bu, bu işin rutini. Bize hızlı geliyor olabilir, dolayısıyla bu bir hız değildir. Bu işin normal zaman dilimidir. Artık çok hızlı olarak görmemeliyiz gerektiğine inanıyorum.” (K18)

“Ürünü organize etmem gerekiyor ve birbiriyle çok uyumlu bir şey ama bunu nasıl yapacağımı bilmiyorum esasında. Girişimi yaparken, girişim ekosisteminin içinde de ortalamanın üstündeyim.” (K19)

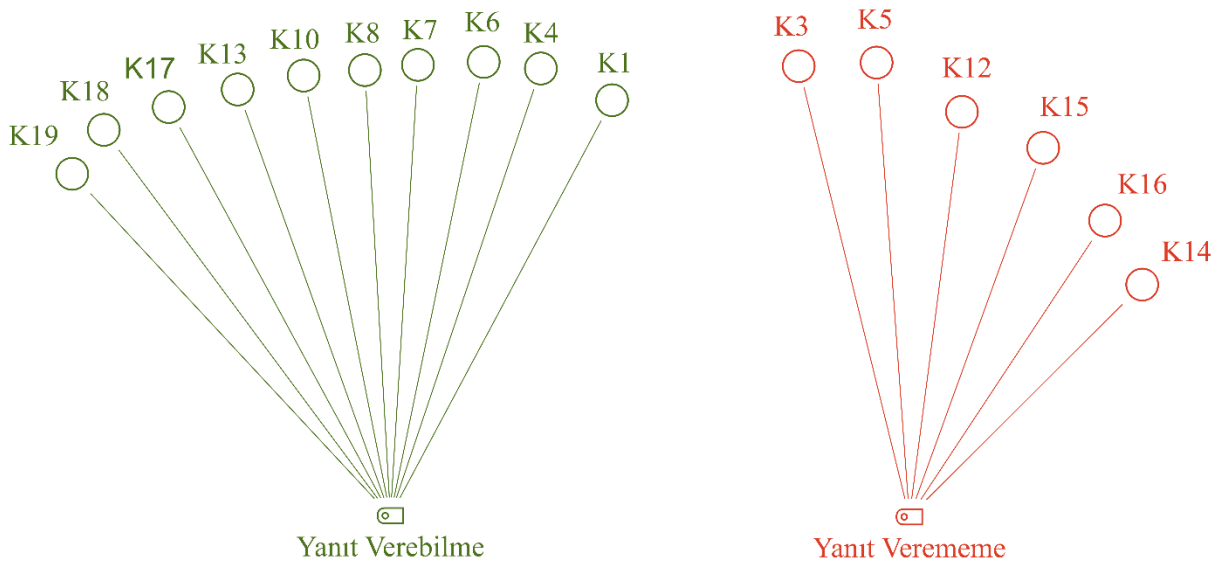
Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular Tablo 21.’de gösterildiği gibidir. Katılımcıların gelişen olaylara yanıt verebilmeleri yeşil, yanıt verememe durumları kırmızı, bulguya rastlanılmayan katılımcılar ise beyaz renk ile gösterilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Yanıt Belirsizliğine Yönelik Algıları

Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Yanıt Belirsizliği Algısı	Yeşil	Beyaz	Kırmızı	Yeşil	Kırmızı	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Beyaz	Yeşil	Beyaz	Kırmızı	Yeşil	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Yeşil	Yeşil	Yeşil
Yaş	23	20	48	27	29	30	33	31	33	32	48	23	30	20	22	22	26	39	41

Şekil 34.’de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların yanıt belirsizliği algılarına ilişkin bulgular gösterilmektedir.

Şekil 34: Katılımcıların Yanıt Belirsizliğine Yönelik Algıları



Tablo 21. ve Şekil 34. incelendiğinde; K3, K5, K12, K14, K15 ve K16'nın yanıt verebilme kapsamında yetersiz olduğu; K1, K4, K6, K7, K8, K10, K13, K17, K18 ve K19'un ilgili boyut kapsamında belirsizliklere karşı yanıt verebilir olduğu görülmektedir. K2, K9 ve K11'in yanıtlarında ise, boyuta ilişkin bulguya rastlanmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları dikkate alındığında; ilgili boyut kapsamında belirsizliklere karşı yanıt verebilir olanların yaş ortalaması 31,2 iken, yanıt belirsizliği boyutu kapsamında yetersiz olanların yaş ortalaması 27,33 olarak tespit edilmiştir.

7.6.3.1. Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, yanıt belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular Tablo 22. gösterildiği gibidir.

Tablo 22: Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi

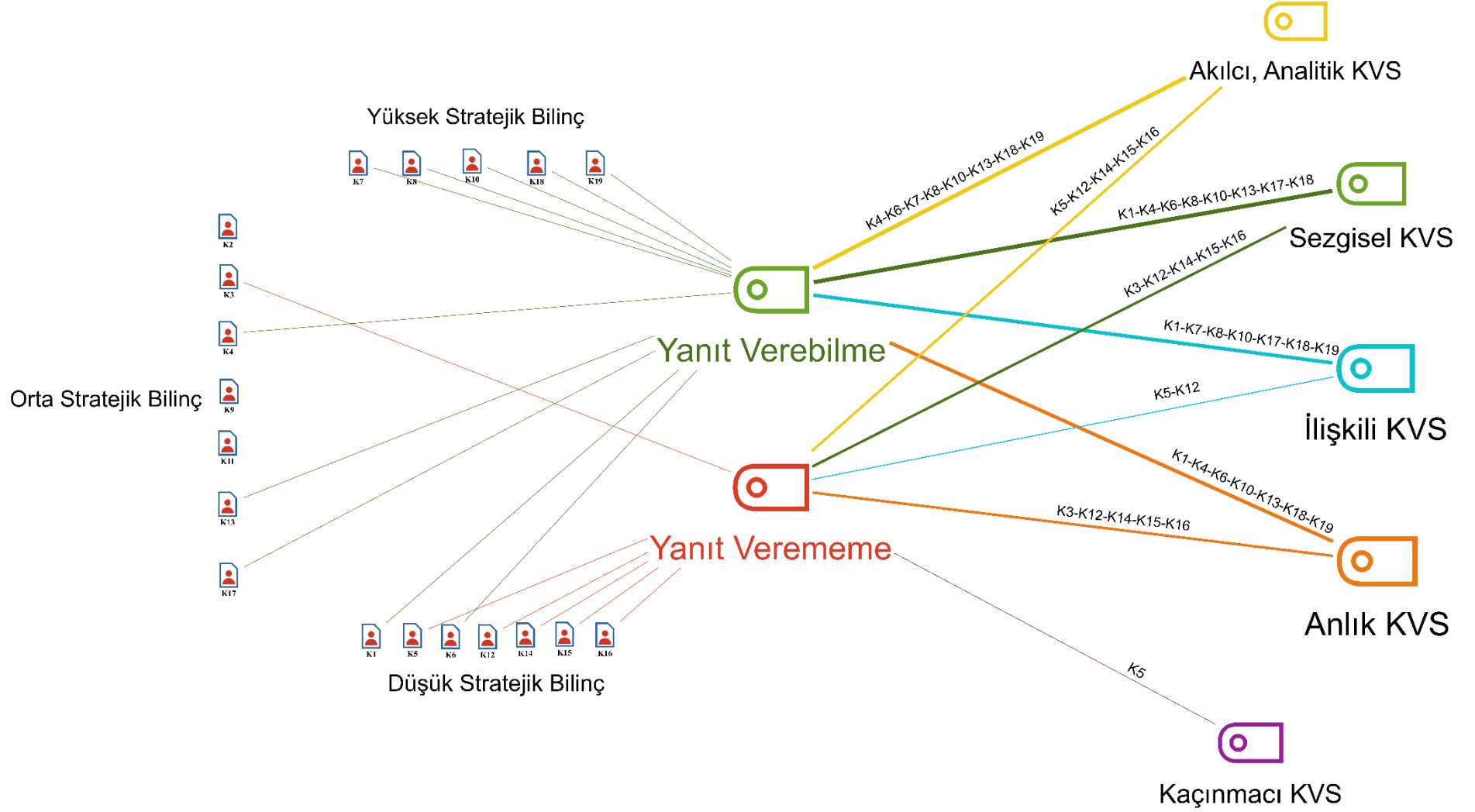
Katılımcı	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19
Stratejik Bilinç Düzeyi	D	O	O	O	D	D	Y	Y	O	Y	O	D	O	D	D	D	O	Y	Y
Yanıt Belirsizliği Algısı																			
Akılcı, Analitik KVS																			
Sezgisel KVS																			
İlişkili KVS																			
Anlık KVS																			
Kaçınmacı KVS																			

Tablo 22.'de katılımcıların gelişen olaylara yanıt verebilmeleri yeşil, yanıt verememe durumları kırmızı, bulguya rastlanılmayan katılımcılar ise beyaz renk ile gösterilmiştir. Katılımcıların stratejik bilinç düzeyleri ise; Düşük (D), Orta (O) ve Yüksek (Y) olarak gösterilmiştir.

Şekil 35.'de MAXQDA tarafından oluşturulan kod dağıtım modeli dahilince katılımcıların stratejik bilinç düzeyi, yanıt belirsizliği algıları ve karar verme stillerine ilişkin bulgular gösterilmektedir.



Şekil 35: Stratejik Bilinç Düzeyi, Yanıt Belirsizliği ve Karar Verme Stilleri İlişkisi



Tablo 22. ve Şekil 35. incelendiğinde stratejik bilinci yüksek olan katılımcıların belirsizlikler kapsamında ortaya çıkan durumlara yanıt verebildiği görülmektedir. Stratejik bilinç düzeyi yükseldikçe, yanıt belirsizliğine yönelik algı düşmektedir.

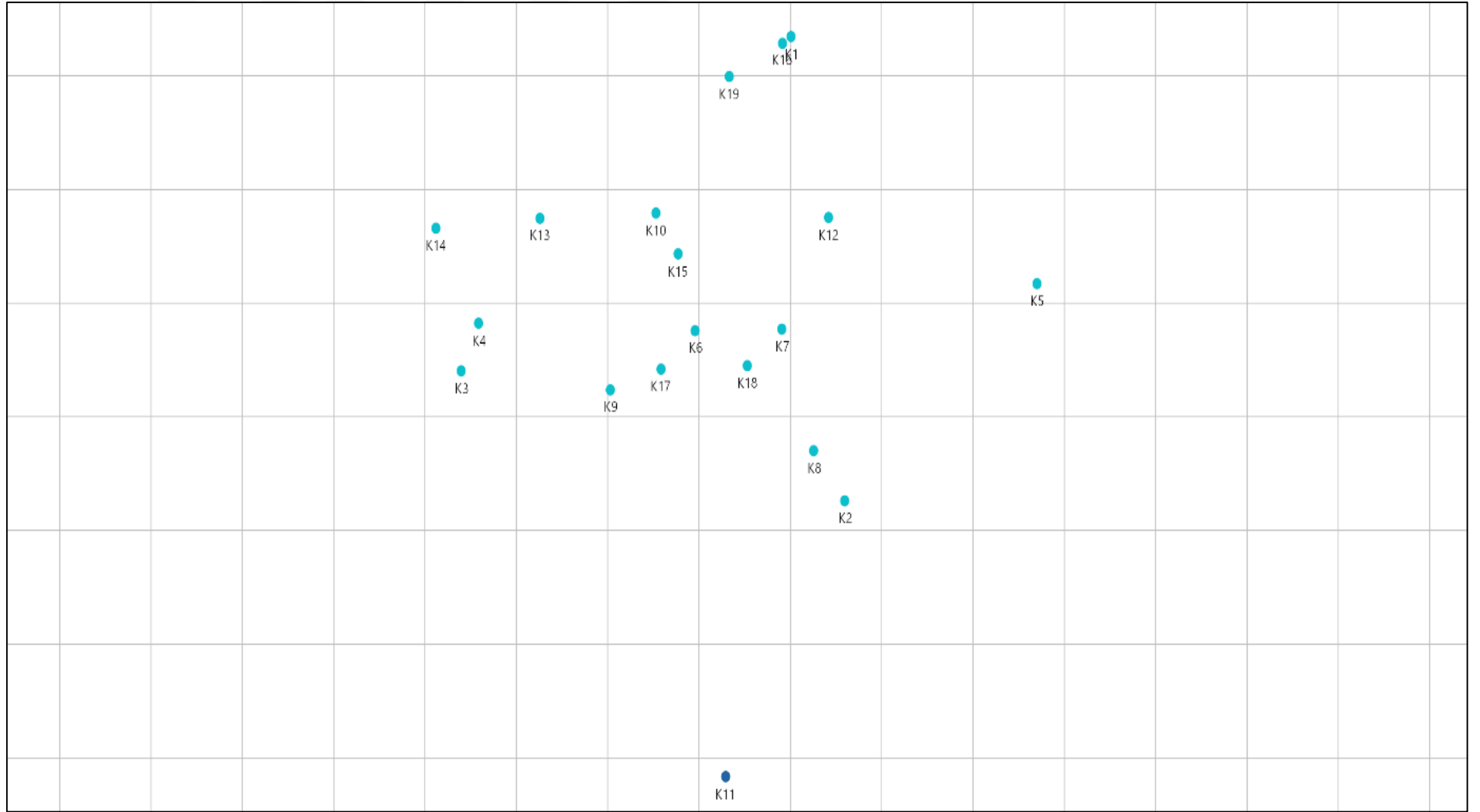
Yanıt belirsizliğine yönelik algıları yüksek olan yani çevresel belirsizlik durumlarında yanıt verme becerisi düşük olan katılımcıların sezgisel ve anlık karar verme stili gösterme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Kaçınmacı karar verme stili gösteren katılımcının da yanıt belirsizliğine yönelik algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

7.7. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Diğer Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yukarıdaki bölümlerde de ifade edildiği üzere MAXQDA 2022 programı ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda; araştırma kapsamında elde belge haritası ve kod haritası oluşturulmuştur.

Şekil 36.'da gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen belge gösterilmektedir.

Şekil 36: Araştırmanın Belge Haritası (MAXQDA)

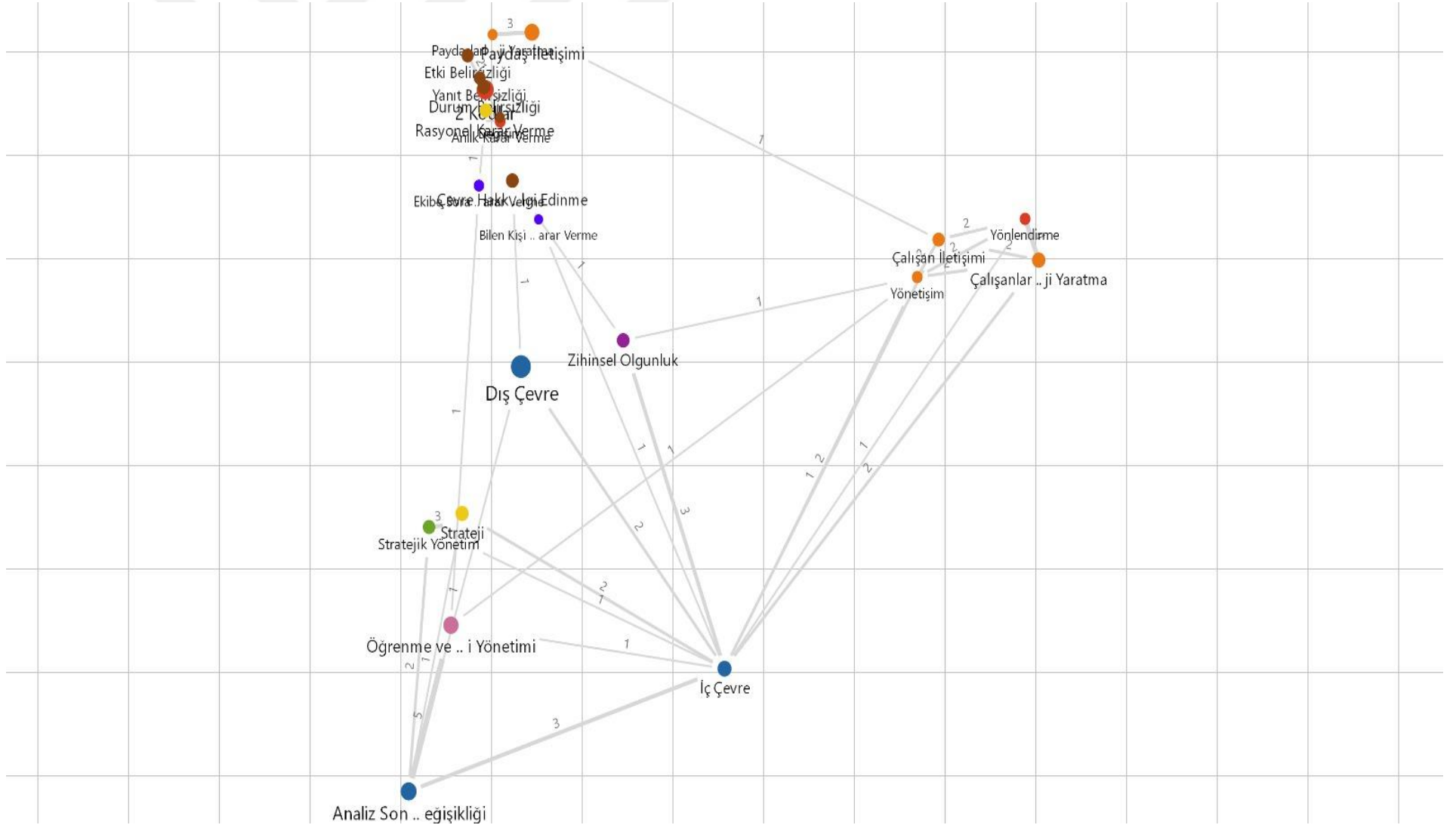


Şekil 36. incelendiğinde, araştırma dahilinde yer alan katılımcıların; araştırma dahilinde yer alan bütün değişkenlere ilişkin vermiş oldukları yanıtlar dahilinde benzerlikleri gösterilmektedir. Bütün boyutlara ilişkin vermiş oldukları yanıtlara ilişkin gösterilmekte olan belge haritası incelendiğinde; K11 ve K5'in diğer katılımcılardan ve birbirlerinden ayrıştığı; K1 ve K16'nın birbirine yakın ancak diğer katılımcılardan farklı cevaplar verdiği; K6, K7, K17, K18, K15 ve K10'un birbirine yakın cevaplar verdiği görülmektedir. Burada verilen yanıtlar, araştırma dahilinde anlamlı bir bulgu olarak ifade edilememekle birlikte, katılımcıların yanıtlarına ilişkin kodlamaların, bütün değişkenler dahilinde yakınlıkları gösterilmektedir.

Şekil 37.'de gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen kod haritası matrisi gösterilmektedir.



Şekil 37: Araştırmanın Kod Haritası Matrisi (MAXQDA)



Şekil 37. incelendiğinde, araştırma dahilinde gerçekleştirilmiş olan kodlamalara ilişkin dağılım gösterilmektedir. Stratejik bilincin zihinsel olgunluk boyutunun, stratejik bilincin iç çevre ve çalışan iletişimi boyutları ile çevresel belirsizlik boyutunun çevre hakkında bilgi edinme kodlamaları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yine stratejik bilincin stratejik analiz ve planlama boyutuna ilişkin iç çevre, dış çevre ve analiz sonrası plan değişikliği kodları arasındaki ilişki de net bir şekilde görülmektedir. Stratejik bilincin organizasyonel iletişim ve yönetim boyutuna ilişkin yönetim, çalışanlarla sinerji yaratma, çalışan iletişimi boyutları ile vizyon geliştirme ve yönlendirme boyutuna ilişkin yönlendirme kodları arasındaki ilişki de görülmektedir. Stratejik bilincin stratejik analiz ve planlama boyutu kapsamında yapılan iç çevre kodlamasının stratejik bilince yönelik bütün kodlamalarla ilişkili olduğu görülmektedir. Çevresel belirsizlik, risk alma algısı ve karar verme stillerine yönelik kodlamaların bir arada bulunduğu ve stratejik bilincin organizasyonel iletişim ve yönetim boyutu kapsamındaki paydaş iletişimi ve paydaşlarla yaratılan sinerji kodlarının da bu değişkenlere yönelik kodlarla yakınlık gösterdiği görülmektedir.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

SONUÇ/TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, start-up girişimcilerde stratejik bilinç ile karar verme stilleri ilişkisini tespit ederek, algılanan riski alma eğilimleri ve çevresel belirsizlik algılarının karar verme stillerindeki rolünü ortaya çıkarmaktır. Start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin, karar verme stillerine nasıl etki ettiğini ortaya çıkararak, girişimcinin riski nasıl algıladığı ve algıladığı riski alma eğilimi ile çevresel belirsizlik algılarının nasıl bir etkisi olduğunu keşfetmek bu çalışmanın temel amacı olduğu için, çalışma nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında, ilgili soruları yanıtlaması adına, 19 farklı start-up girişimcisi ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında, öncelikle start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerini tespit etmek adına, sırasıyla, “strateji” ve “stratejik yönetim” nedir soruları yöneltilmiş ve sonrasında da stratejik bilince dair literatürde yer alan 5 boyut; “stratejik analiz ve planlama”, “zihinsel olgunluk”, “vizyon geliştirme ve yönlendirme”, “öğrenme ve bilgi yönetimi” ve “organizasyonel iletişim ve yönetişim” dahilinde, boyutlara ilişkin sorular yönlendirilmiştir. Katılımcıların, ilgili sorulara vermiş olduğu yanıtlar analiz edilerek stratejik bilinç düzeyleri; “yüksek”, “orta” ve “düşük” olarak tespit edilmiştir. Örneklem dahilinde, katılımcıların stratejik bilinç düzeylerinin dengeli dağılım gösterdiği görülmektedir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, yaş değişkeninin stratejik bilinç düzeyini anlamlı bir şekilde farklılaştırdığı görülmektedir. Girişimcilerin yaşları arttıkça stratejik bilinç düzeyleri de yükselmektedir. Girişimcilerin yaşları ilerledikçe gerek önceki iş tecrübeleri gerekse girişimcilik sürecinde geçmişe dayalı deneyim ve tecrübelerinin bir stratejik farkındalık yarattığı söylenebilmektedir.

Stratejik bilinç düzeyi kapsamında anlamlı bir farklılık yaratan bir diğer değişken ise kuruluş yeri olarak tespit edilmiştir. Teknokent/teknoparklarda faaliyet gösteren start-up girişimcilerinin stratejik bilinç düzeylerinin, TTO/TTM’lerde faaliyet gösteren start-up girişimcilerine göre stratejik bilinçlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle yapıları ve faaliyet alanları gereği, ülkemizdeki teknokent/teknopark ve TTO/TTM’ler farklılık göstermektedir. Teknoloji geliştirme bölgesi olarak tanımlanan teknokent/teknoparkların amacının bilgi üretme, üretilen bilginin ticarileştirilmesi olmasının yanı sıra, başta devlet olmak üzere, doğrudan destek ve teşvikler barındırıyor olması, alt yapı ve erişilebilirlik anlamında daha üst düzey imkanlar sağlıyor olması, özellikle bünyesinde faaliyet gösterme süreçlerinin daha seçici olması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu gereklilik kapsamında da

start-up girişimcilerinin çok daha profesyonel, çok daha rasyonel faaliyet ve iş fikirleri dahilinde teknoparklarda bulunuyor olması, buraları tercih ediyor olması, ortaya çıkan sonucu destekler niteliktedir.

Literatür incelendiğinde, girişimcilerin karar verme stilleri üzerine çok az çalışmaya rastlanılmaktadır. Özadaşlı ve Özkara (2010) girişimciyi, girişimcilik sürecinin en başında iş fikrine karar veren ve bunu hayata geçirme kararını uygulayan bir birey, bir karar verici olarak tanımlamıştır. Girişimcilerin karar verme stilleri üzerine gerçekleştirilen çalışmalar (Karp, 2006; Manesh vd., 2021; Sassetti vd., 2021), karar verme stillerinden rasyonel ve sezgisel karar verme stilleri üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada katılımcılara, ***“Karar verme sürecinde, sizi etkileyen şeyler nelerdir? Kararı nasıl verirsiniz?”*** şeklinde bir soru yöneltilerek karar verme stilleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İlgili soruya verilen yanıtlara yönelik bulgular sonucunda, girişimcilerin “akılcı, analitik”, “sezgisel”, “ilişkili” ve “anlık” karar verme stilleri sergilediği tespit edilmiştir. Girişimci her ne kadar karar veren, uygulayan ve bu süreçte karar vermekten kaçınmayan bireyler olarak ifade edilse de farklı durum ve koşullar altında girişimcilerin “kaçınmacı” karar verme stili gösterebildiği de yine bu çalışmada tespit edilmiştir. Start-up girişimcilerinin daha çok “sezgisel”(n=16) ve “akılcı, analitik”(n=14) karar verme stili gösterdiği tespit edilen bu çalışma, literatürde yer alan çalışmaları destekler niteliktedir. Ancak bu çalışmada, girişimcilerin “anlık”(n=14), “ilişkili”(n=12) ve hatta “kaçınmacı”(n=1) karar verme stili gösterdikleri de ortaya çıkarılmıştır. Karar verme stilleri kapsamında en büyük yanılgı, karar vericinin sadece bir karar verme stili göstereceği konusudur. Farklı bağlamlarda, farklı konularda, farklı durumlarda karar vericiler farklı karar verme stilleri gösterebilmektedir.

Araştırma kapsamında, stratejik bilinç ile karar verme stilleri arasındaki ilişki de ortaya çıkarılmıştır. Stratejik bilinç düzeyleri yüksek olan girişimcilerin “akılcı, analitik” ve “ilişkili” karar verme stili gösterdiği ortaya çıkmıştır. Özellikle stratejik yönetim süreçlerinin analiz ve planlama perspektifi dahilinde yürütüldüğü göz önüne alındığında, stratejik bilinci yüksek olan start-up girişimcilerinin “akılcı, analitik” karar verme stili göstermesi ve start-up’ların özellikle stratejik kararlar alma boyutunda yetkinliklerinin ön plana çıkıyor olması da “ilişkili” karar verme boyutunda ekibin önemini gösterir niteliktedir. Stratejik bilinci orta düzeyde olan girişimcilerin “sezgisel” karar verme stili gösterdikleri, “anlık” karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Stratejik bilinç düzeyi düşük olanların “sezgisel” karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Yine “kaçınmacı” karar verme stili gösteren katılımcının stratejik bilinç seviyesinin düşük olduğu da görülmektedir. Bu sonuçlar, stratejik bilincin karar verme stilleri üzerinde bir öncül olduğunu, stratejik bilincin karar verme stillerini etkilediği ve iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırma dahilinde, girişimcilerin risk algılarını tespit etmeye yönelik olarak, **“Riski nasıl tanımlarsınız? Risk sizin için nedir?”** sorusu ilk olarak sorulmuştur. Girişimcilerin, risk kavramını farklı şekillerde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Girişimcilerin riski genel olarak; fayda, olumsuz, olumlu, bilinmeyen ve fırsat olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Algıladıkları riske yönelik olarak, risk alma eğilimlerini belirlemek amacıyla **“Kendinizi risk alan biri olarak görüyor musunuz?”** şeklinde bir soru yöneltilmiş, elde edilen yanıtlar kapsamında ortaya çıkan bulgular incelendiğinde, girişimcilerin, algıladıkları riski alma eğilimlerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Girişimcilerin algıladıkları riski alma eğilimlerinin yüksek ve ölçülebilir, hesaplanabilir riskleri alma yönünde olduğu görülmektedir. Wakkee ve diğerleri (2010), risk almayı, sonuçların bilinmezliğine rağmen, bilinmeyen bir bölge ya da koşullarda karar verme olarak ifade etmektedir. Yeniçeri ve diğerleri (2012), karar verme sürecinde, sadece bireylerin karşılaştığı objektif ve gerçek riskler değil, bireylerin algıladıkları risklerin de önemli olduğunu, karar verme sürecinde ve alınan karar ya da kararlarda algılanan riskin etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. İşcan ve Kaygın (2011), girişimcinin tanımında risk almanın yatmakta olduğunu, girişimcinin risk alan birey olduğunu, aldığı risk sonucunda başarısızlıkla da karşı karşıya kalmasının söz konusu olabileceğini ve bu başarısızlık durumunun girişimcinin müdahale edemeyeceği çevresel koşullar dahilinde de olabileceğini ve bu noktada, girişimcinin üzerinde durması gereken hususun, ölçülebilir ve kabul edilebilir düzeyde risk alma yolunu belirlemek ve seçmek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Sitkin ve Weingart (1995), risk alma eğilimini, karar verici ya da vericilerin, riski alma ya da riskten kaçınma eğilimi olarak ifade etmişlerdir. Erdem (2001)’e göre, bireylerin risk kapsamındaki kararları dahilinde belirlenmekte olan risk alma eğilimi, bireyin risk algısını da etkileyebilmektedir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuçlar, bu görüşleri destekler niteliktedir. Girişimcilerin algıladıkları riske yönelik eğilimleri farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuçlardan bir diğeri de stratejik bilinç düzeyi ile algılanan riski alma eğilimi arasındaki ilişkinin tespitidir. Elde edilen bulgular sonucunda, stratejik bilinç düzeyi yükseldikçe algılanan riski alma yönünde girişimcilerin ölçülebilir, hesaplanabilir riskleri alma eğilimi gösterdikleri, stratejik bilinç düzeyi düştükçe algılanan riski alma eğiliminin yükseldiği tespit edilmiştir. Girişimcilerin yaş ortalamaları göz önüne alındığında, yaşları yüksek olanların risk alma kapsamında daha ölçülebilir risk alma eğilimi gösterdiği, genç girişimcilerin ise risk alma eğiliminin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yolun başında olan, deneyim ve tecrübesi daha az olan ancak daha heyecanlı olan ve hızlı büyümek isteyen girişimcilerin risk alma iştahı daha yüksektir.

Elde edilen bulgular dahilinde, stratejik bilinç düzeyleri ile algılanan riski alma eğilimleri ve karar verme stilleri arasında, anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Risk alma eğilimi yüksek olan girişimcilerin; sezgisel ve anlık karar verme stili gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle riski fırsat olarak tanımlayan ve risk alma eğilimi yüksek olan girişimcilerin, hesaplanabilir ve rasyonel kararlar

vermek yerine, sezgilerine daha çok güvendikleri ve anlık olarak ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma çabaları dahilinde sezgisel ve anlık karar verme stilleri gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Stratejik bilinç düzeylerinin algılanan riski alma eğilimi kapsamında bir etkisinin olduğu, bunun da karar verme stilleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırma kapsamında, girişimcilerin çevresel belirsizlik algılarını tespit etmeye yönelik olarak sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda katılımcıların çevresel belirsizlik algıları; durum, etki ve yanıt belirsizliği boyutlarında dikkate alınmıştır. Durum belirsizliği boyutunda yani içerisinde bulundukları durumun farkında olmaları ya da olmamaları boyutunda, stratejik bilinci yüksek olan girişimcilerin, belirsizlik algılarının düşük olduğu, stratejik bilinç düzeyi düştükçe durum belirsizliği yani içerisinde bulunulan, faaliyet gösterilen pazar ya da sektöre yönelik belirsizlik algılarının arttığı tespit edilmiştir. Durum belirsizliği boyutunda bir diğer değişken ise yaş olarak tespit edilmiştir. Girişimcilerin yaş ortalamaları dikkate alındığında, durum belirsizliği algılarının yaşları arttıkça düştüğü görülmektedir. Özellikle iş hayatı dahilinde elde edilen tecrübe ve deneyimler dahilinde yaş ortalaması yükseldikçe durum belirsizliğine yönelik algının düştüğü tespit edilmiştir. Etki belirsizliği yani çevrede var olan belirsizlik durumunun organizasyon üzerinde yaratacağı etkiye yönelik algı incelendiğinde stratejik bilinci yüksek olan girişimcilerin etki belirsizliği algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Stratejik bilinç düzeyi düştükçe etki belirsizlik algısı yükselmektedir. Yine etki belirsizliği boyutunda yaşın önemli bir değişken olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Yaş ortalaması yükseldikçe, tecrübe ve deneyimlerle birlikte etki belirsizlik algısının düştüğü tespit edilmiştir. Yanıt belirsizliği yani çevrede var olan belirsizlik durumunun organizasyon üzerinde yaratacağı etkiye yönelik olarak yanıt verme, tepki verme algısı incelendiğinde stratejik bilinci yüksek olan girişimcilerin yanıt belirsizliği kapsamında daha yetkin oldukları, algılarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Stratejik bilinç düzeyi düştükçe yanıt belirsizliği algısı artmakta yani belirsizlik karşısında yanıt verebilme kapsamında yetkin olmadıklarını düşündükleri görülmektedir. Yine yanıt belirsizliği boyutunda yaşın önemli bir değişken olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Yaş ortalaması yükseldikçe, tecrübe ve deneyimlerle birlikte yanıt belirsizliği algısının düştüğü tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, stratejik bilinç düzeyi yüksek olan girişimcilerin çevresel belirsizlik algılarının düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik bilincin, çevreyi izleme, sektörü takip etme, analiz etme ve farkında olma olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, stratejik bilincin yüksek olduğu girişimcilerin çevre hakkında daha az bilinmezlik hissi yaşadığı ve çevresel belirsizlik algılarının düşük seviyede olmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilmektedir. Çevresel belirsizlik durumu, karar verici ya da karar vericilerin, dışsal değişiklikleri öngörebilmede ve iyi, doğru bilgi edinmekte zorlanmaları olarak ifade edilmektedir (Daft, 2008). Dinamik koşullar dahilinde, karar verici ya da karar vericilerin, ortamın basit ya da karmaşık olmasına bakmaksızın daha fazla belirsizlik yaşadığı belirtilmektedir (Duncan, 1972). Çevresel belirsizlik, karar

verici ya da karar vericilerin, karar verme veya seçim yapma becerilerine sınırlamalar getirmektedir. İçerisinde bulunulan çevre dahilindeki kesinlik eksikliği, karar verici ya da karar vericilerin, karar verme ya da seçim yapmayı ertelemesine sebep olabilmektedir. Karar verici ya da karar vericilerin, vermiş ya da verecek oldukları kararlarına güvenememesi ya da zamanında karar verememesi, organizasyonların adaptasyon süreçlerini etkileyebilecektir (Potter, 2004).

Durum belirsizlik algıları düşük olan girişimcilerin akılcı, analitik karar verme stili gösterdiği, yüksek olan girişimcilerin ise sezgisel karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları ortaya çıkarılmıştır. Etki belirsizliği algısı yüksek olan girişimcilerin; sezgisel ve anlık karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Kaçınmacı karar verme stili gösteren girişimcinin de etki belirsizlik algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yanıt belirsizliği algısı yüksek olan girişimcilerin de etki belirsizliğinde olduğu gibi sezgisel ve anlık karar verme stili gösterme eğiliminde oldukları, kaçınmacı karar verme stili gösteren girişimcinin de yanıt belirsizliği algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma dahilinde stratejik bilinç, çevresel belirsizlik ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmada, girişimcilerin karar verme stilleri tespit edilmiş, farklı durumlarda ve koşullarda farklı karar verme stilleri gösterebildikleri ortaya çıkarılmıştır. Girişimciler genel olarak kaçınmacı karar verme stili göstermiyor olsa da belirli durumlarında kaçınmacı karar verme stili gösterebilmektedir. Stratejik bilinç ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Stratejik bilincin, algılanan riski alma eğilimi ve çevresel belirsizlik algısı kapsamında belirleyici olduğu ve bunun da karar verme stilleri üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, özellikle girişimcilerin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik olarak, karar verme stillerini kapsamlı bir şekilde tespit etmektedir. Girişimcilerin karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler, unsurlar bu çalışmada ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ülkemizde start-up ekosistemi gün geçtikçe büyümektedir. Özellikle devlet teşvikleri ve ekonomik koşullar dahilinde girişimcilik daha cazibeli bir durum almaya başlamıştır. Start-up'lar için önemli yerlerin başında gelen teknoparklar ve teknoloji transfer ofislerinin, faaliyetleri ve çıktıları incelendiğinde, girişimcilerin stratejik bilince sahip olmasının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Stratejik bilinç eğitim, deneyim, tecrübe ile sağlanabilecektir. Özellikle genç ve tecrübesiz girişimcilerin mutlaka stratejik bilince sahip olmaları, bu alanda eğitimler ile eksikliklerini gidermeleri gerekmektedir.

Bu araştırma farklı değişkenler ve bağlamlarda farklı sonuçlar ortaya çıkarabilme potansiyeli taşımaktadır. Girişimcilerin karar verme süreçlerinde en önemli belirleyici olan karar verme stilleri farklı öncüllerle, farklı değişkenlerle açıklanarak gerek literatüre gerekse girişimcilik ekosistemine önemli bulgular sağlayabilecektir. Özellikle farklı değişkenlerle, farklı bağlamlarda gerçekleştirilecek

olan nicel çalışmalarla bu sonuçların test edilmesi önemli bir gerekliliktir. Yine bu çalışma farklı değişkenlerle ele alınabileceği gibi, spesifik sektörlerde de araştırılarak buradaki farklar ortaya çıkarılabilecektir. Çalışma dahilinde yaş değişkeni bağlamında farklılıklar tespit edilmiş ve ortaya çıkarılmıştır. Bundan farklı olarak iş tecrübesi, kıdem ve çalışma süreleri gibi farklı değişkenlerle de ele alınabilir.



KAYNAKLAR

- A. Hammad, S., Jusoh, R., & Ghozali, I. (2013). Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management*, 21(4), 314-330.
- Aarum Andersen, J. (2000). Intuition in Managers: Are İntuitive Managers More Effective?. *Journal Of Managerial Psychology*, 15(1), 46-63.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style And Organizational Performance. *Journal Of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Ağca, V., & Kızıldağ, D. (2013). Linking generational involvement to intrapreneurship activities in turkish family firms: an empirical study. *Business Management Dynamics*, 2(12), 47.
- Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83-112.
- Ahmad, N., & Hoffmann, A. (2008). A framework for addressing and measuring entrepreneurship.
- Akgemci, T. (2007). Stratejik yönetim. Gazi Kitabevi.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 65-83.
- Aktan, C. (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. *Yeni Türkiye Dergisi*, 21, 335-342.
- Aktan, C. (1999). Stratejik Yönetim Araçları. Erişim tarihi, 14.
- Alada, A. D. (2001). İktisadi düşünce tarihinde girişimcilik kavramı üzerine notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (23-24), 47-52.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*, Sage, London 1999.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Altınay, L. (2004). Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 426-443.
- Altunoğlu, B. D., Altunoğlu, B. D., & Atav, E. (2009). Ortaöğretim Öğrencilerinin Çevre Risk Algısı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 1-11.

- Alver, B. (2003). Çeşitli Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri Ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Unpublished Doctorate Dissertation, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Anastasiu, S. (2019). Herbert Simon Tarafından Sınırlı Rasyonellik Teorisi.
- Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2(4), 2-7.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Pitman Publishing.
- Arıkan, G., Tacoğlu, T., & Erdoğan, S. (2011). Ankara, Toronto ve Priştina'daki üniversite öğrencilerinin risk alma davranışları açısından karşılaştırılması. *Bilig*, 56(1), 1-24.
- Ark, A. H. (2008). Strategic orientation and business performance relationship with focus on business and functional level strategy fit: An empirical study on Turkish enterprises (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Arroba, T. (1977). Styles Of Decision Making And Their Use: An Empirical Study. *British Journal Of Guidance And Counselling*, 5(2), 149-158.
- Arroba, T. Y. (1978). Decision-Making Style As A Function Of Occupational Group, Decision Content And Perceived Importance. *Journal Of Occupational Psychology*, 51(3), 219-226.
- Ashill, N. J., & Jobber, D. (1999). The impact of environmental uncertainty perceptions, decision-maker characteristics and work environment characteristics on the perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): A conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 15(6), 519-540.
- Ashill, N. J., & Jobber, D. (2010). Measuring state, effect, and response uncertainty: Theoretical construct development and empirical validation. *Journal of Management*, 36(5), 1278-1308.
- Aven, T., & Renn, O. (2009). The role of quantitative risk assessments for characterizing risk and uncertainty and delineating appropriate risk management options, with special emphasis on terrorism risk. *Risk Analysis: An International Journal*, 29(4), 587-600.
- Ayan, İ. (2016). Karar Verme Sürecinde; Karar Verici(Ler)'İN Etkisi.
- Aybas, M., & Meydan, C. (2018). Potansiyel Karar Vericilerin Etik Dışı Karar Verme Eğiliminin Hile Üçgeni Ve Değerler Açısından İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1389-1408.

- Aydeniz, E. Ş. (2008). İşletmelerde gelecek (futures) ve opsiyon sözleşmeleri ile risk yönetimi. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Baiocchi, D., & Fox, D. S. (2013). Surprise!: From CEOs to Navy SEALs: how a Select Group of Professionals Prepare for and Respond to the Unexpected. Rand Corporation.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'alessio, M. (2009). Decision-Making Style Among Adolescents: Relationship With Sensation Seeking And Locus Of Control. *Journal Of Adolescence*, 32(4), 963-976.
- Bajcar, B., Babiak, J., & Nosal, C. S. (2015). When Leaders Become Strategists. A New Look At Determinants Of Leadership Styles Through Their Relationship With Strategic Thinking. *Procedia Manufacturing*, 3, 3669-3676.
- Balıkçı, Y. (2009). İşletmelerde Risk Yönetimi. Cinius Yayınları.
- Bapat, D., & Mazumdar, D. (2015). Assessment Of Business Strategy: Implication For Indian Banks. *Journal Of Strategy And Management*, 8(4), 306-325.
- Barr, P. S. (1998). Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science*, 9(6), 644-669.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bauer, R. A., & Bauer, A. H. (1960). America, 'Mass Society' and Mass Media 1. *Journal of Social Issues*, 16(3), 3-66.
- Bayram, M. T., Çankaya, T., Bora, E., Kavukçu, S., Ülgenalp, A., Soylu, A., & Türkmen, M. (2015). Risk factors for subclinical inflammation in children with Familial Mediterranean fever. *Rheumatology international*, 35, 1393-1398.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2015). *Business research methods*. Oxford university press.
- Beraha, A. (2014). *Stratejik esnekliğin çevresel belirsizlikle ilişkisi üzerine bir çalışma* (Doctoral dissertation, PhD thesis, Institute of Social Sciences, Gazi University, Ankara).
- Berry, M. M. J. (1996). Technical Entrepreneurship, Strategic Awareness And Corporate Transformation in Small High-Tech Firms. *Technovation*, 16(9), 487-522.
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2019). The impact of environmental turbulence on the perceived importance of innovation and innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57, 417-435.
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.

- Bostan, S., & Durmuş, İ. (2017). An Attempt To Develop A Scale On The Decision Process: The Manager Decision Time Scale. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(2), 179-201.
- Bozkurt, Ö., & Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development Of The Strategic Management Concept. *Academy Of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Brink, H. I. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*, 16(2), 35-38.
- Bruine De Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual Differences in Adult Decision-Making Competence. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(5), 938.
- Buchko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Journal*, 37(2), 410-425.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org>; (2023).
- Cantillon, R. (1755). An essay on commerce in general. *History of economic thought books*.
- Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2019). An overview of the anatomy of entrepreneurial decisions. *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions: Past, Present and Future Research Directions*, 1-6.
- Cemalcılar, D., Bayar, D., & Aşkun, D. (1975). *İşletmecilik Bilgisi*.
- Ceylan, A., & Demircan, N. (2002). Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde Bir Araştırma. *Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi, 03-04.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Chang, J. (1998). Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship. In *Allied Academies International Internet Conference* (Vol. 1, No. 9, pp. 187-212).
- Chatoupis, C. (2007). Decision Making İn Physical Education: Theoretical Perspectives. *Studies İn Physical Culture And Tourism*, 14(2), 195-204.
- Chi, T., & Sun, Y. (2013). Development of firm export market oriented behavior: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 22(1), 339-350.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Chong, K. M. (1995). Strategy, perceived environmental uncertainty, management accounting systems and performance: An empirical investigation.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101.
- Cohen, I., & Berdugo, B. (2001). Speech enhancement for non-stationary noise environments. *Signal processing*, 81(11), 2403-2418.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (2003). Personal Value Systems And Decision-Making Styles Of Public Managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Conteh, N. (2009). The Hypothesis Testing Of Decision Making Styles İn The Decision Making Process. *Journal Of Technology Research*, 1, 1.
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. McGrawHill/Irwin.
- Creswell, J. W. (2020). Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (5. Baskı) içinde (ss. 71-130). Aydın, M., & Hacıömeroğlu, G., Çev., Demir, SB, & Bütün, M., çev. edt). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cunha, J. C. (2007, June). Recent developments on application of decision analysis for the oil industry. In *SPE International Oil Conference and Exhibition in Mexico* (pp. SPE-108703). SPE.
- Çevik, Y. D., Doğan, N., Dağhan, G., Mumcu, F. K., Somyürek, S., & Karaman, H. (2019). Validation Of Pre-Adolescent Decision-Making Competence İn Turkish Students. *Judgment And Decision Making*, 14(3), 364-372.

- Çipil, M. (2008). Risk yönetimi ve sigorta. Ankara, Nobel Yayın.
- Dada, O., & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), 86-104.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory And Design*. South-Western Pub.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory And Design*.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (10. Baskı). South-Western: Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- Davidsson, M. (2010). Risk management in a pure unit root. *The Journal of Risk Finance*, 11(2), 224-234.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation And Self-Determination İn Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). *Intrinsic Motivation And Self-Determination İn Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Delbecq, A. L., Van De Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1986). *Group Techniques For Program Planning: A Guide To Nominal Group And Delphi Processes*. Glenview.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic management journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.

- Dinklage, L. B. (1967). Adolescent Choice And Decision-Making, Monograph 2 A, Studies Of Adolescents In Secondary Schools. Harvard School Of Education. Publications Office: Cambridge.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik yönetim ve işletme politikası (8. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doktor, R. H., & Hamilton, W. F. (1973). Cognitive Style And The Acceptance Of Management Science Recommendations. Management Science, 19(8), 884-894.
- Döm, S. (2008). Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği (Vol. 2). Detay Yayıncılık.
- Driver, M. J. (1979). Individual Decision-Making And Creativity. Columbus, Ohio.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative science quarterly, 313-327.
- Ehtiyar, Ö. A. T. V. R., & Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5(20), 3394-3414.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. Human relations, 18(1), 21-32.
- Ercengiz, M. (2019). The Investigation Of The Relationship Between Emotion Management Skills And Decision-Making Styles With The Canonical Correlation Method. International Online Journal Of Educational Sciences, 11(4).
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2).
- Erdoğan, N. (2004). Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi. İGİAD Yayınları.
- Eren, E. (1998). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A, ş.
- Eren, E. (2002). İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2019). Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar (13. Baskı B.). İstanbul: Beta Basım-Yayın.
- Ergör, Z. B. (2017). Yatırımcı davranışları ve karar vermede çerçeveleme etkisi: Türkiye’de yaşayan karar vericiler üzerine bir çalışma. Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi, 2(11), 8-20.

- Ersever, Ö. H. (1996). Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının Ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Becerileri Üzerindeki Etkileri.
- Fidan Y.(1998), İşletme Vizyonu ve Stratejisi. Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim- 25 Aralık 1997), Konya.
- Fikirkoca, M. (2003). Bütünsel risk yönetimi. Pozitif Matbaacılık, Ankara.
- Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of behavioral decision making*, 13(1), 1-17.
- Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- Flin, R. H., O'connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety At The Sharp End: A Guide To Non-Technical Skills*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2010). Entrepreneurial alertness and opportunity discovery: Origins, attributes, critique. *Historical foundations of entrepreneurship research*, 98-121.
- Frederick, C. M., & Morrison, C. S. (1999). Collegiate Coaches: An Examination Of Motivational Style And Its Relationship To Decision Making And Personality. *Journal Of Sport Behavior*, 22(2), 221.
- Freel, M. S. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small business economics*, 25, 49-64.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Mass.
- Garner, W. R. (1962). Uncertainty and structure as psychological concepts.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The qualitative report*, 20(11), 1772-1789.
- Gerloff, E. A., Muir, N. K., & Bodensteiner, W. D. (1991). Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 749-768.
- Gibb, A., & Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Glueck, W. F. (1972). *Business policy: Strategy formation and management action*. McGraw-Hill.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

- Gul, F. A., & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4-5), 413-426.
- Güler, M., & Kırbaşlar, İ. (2020). *Teknoloji Transfer Ofislerinin Üniversite Sanayi İşbirliğindeki Rolü*. İktisad Yayınevi.
- Güzeltik, E. (1999). Küreselleşme ve işletmelerde değişen kurum imajı. Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Halis, M., Sariisik, M., & Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*, 8, 160-170.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*.
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of small business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Hansson, S. O. (1989). Dimensions of risk. *Risk Analysis*, 9(1), 107-112.
- Hansson, S. O. (2005). Seven myths of risk. *Risk Management*, 7, 7-17.
- Harren, V. A. (1979). A Model Of Career Decision Making For College Students. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 119-133.
- Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The Essence Of Management Decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1998). Cognitive Style And The Theory And Practice Of Individual And Collective Learning In Organizations. *Human Relations*, 51(7), 847-871.
- Heller, F. A. (1971). *Managerial Decision-Making: A Study Of Leadership Styles And Power-Sharing Among Senior Managers*. Taylor & Francis.
- Henderson, J. C., & Nutt, P. C. (1980). The Influence Of Decision Style On Decision Making Behavior. *Management Science*, 26(4), 371-386.

- Hernandez, J. G. V., & Ortega, R. P. (2019). Bounded Rationality İn Decision–Making. *Moj Research Review*, 2(1), 1-8.
- Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Hodgetts, R. M., Çetin, C., & Mutlu, E. C. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç Ve Uygulama*. Der Yayınevi.
- Hofstede, H. (1991) *Vivre Dans Une Monde Multiculturel*, Les Editions D’Organisation, Paris.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International business review*, 13(4), 485-502.
- Hoskisson, R. E., & Busenitz, L. W. (2017). Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 151-172.
- Hosseinpour, L., Allahvirdiyani, K., Nejad, A. M., & Mohammdjani, H. (2011). Comparing educational self-concept & the rate of learning in the students of normal and smart high schools in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3002-3004.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative science quarterly*, 317-341.
- Hsu, Y. T., & Huang, S. P. K. (2011). Top Management Team Characteristics, Decision-Making Style, And Organizational Performance. *African Journal Of Business Management*, 5(30), 12099.
- Hutchins, G. (2018). ISO 31000: 2018 enterprise risk management. Greg Hutchins.
- Hwang, E. J. (2005). Strategic management and financial performance in South Korean apparel retail stores (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Incekara, M. (2018, June). “Grey-box” and “Black-box” supplier-buyer relationship in product innovation under technology and market uncertainty. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-7). IEEE.
- Inman, R. A., & Green, K. W. (2021). Environmental uncertainty and supply chain performance: the effect of agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 1-9.
- İşcan, Ö. F., & Kaygın, E. (2011). Potansiyel girişimciler olarak üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 3(2), 275-286.

- İşcan, Ö. F., & Kaygın, E. (2011). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi, 15(2), 443-462.
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *Quality Management Journal*, 10(4), 17-31.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis Of Conflict, Choice, And Commitment*. Free Press.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson, R. H. (1978). Individual Styles Of Decision Making: A Theoretical Model For Counseling. *Personnel And Guidance Journal*, 56(9), 530-6.
- Jurkovich, R. (1974). A core typology of organizational environments. *Administrative science quarterly*, 380-394.
- Karabulut T.(2005), “Türkiye’deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, Sayı.7, s.245-259.
- Karp, T. (2006). The inner entrepreneur: A constructivistic view of entrepreneurial reality construction. *Journal of Change Management*, 6(3), 291-304.
- Kayalar, M., & Ömürbek, N. (2007). Girişimci adaylarının risk almaya yatkınlık özelliğinin cinsiyet bağlamında incelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 185-200.
- Keegan, W. J. (1980). *How To Use The Keegan Type Indicator (Ktı) And The Keegan Information Processing Indicator (Kıpt)*. Warren Keegan Associates Press, New York, Ny.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar Ve Etik Karar Verme Sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.
- Klinke, A., & Renn, O. (2012). Adaptive and integrative governance on risk and uncertainty. *Journal of Risk Research*, 15(3), 273-292.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Knights, D., & Morgan, G. (1990). The concept of strategy in sociology: a note of dissent. *Sociology*, 24(3), 475-483.
- Kocamustafaoğulları, E. (2016). Çok Amaçlı Karar Verme. Washington D.C: The George Washington University. 12 08, 2019

- Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T.(2003), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Basım A.S., 9. Baskı
- Krasniqi, B. A., Berisha, G., & Pula, J. S. (2019). Does Decision-Making Style Predict Managers' Entrepreneurial Intentions?. *Journal Of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 68.
- Kumar, S. P., & Saha, S. (2017). Influence Of Trust And Participation İn Decision Making On Employee Attitudes İn Indian Public Sector Undertakings. *Sage Open*, 7(3).
- Kurumu, T. D. (2023). Sözlükleri (2020).
- Kuzgun, Y. (1992). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 161, 170.
- Kwag, H. B. M. (1995). The impact of perceived environmental uncertainty and budget attitude on hotel controllers' budget-related activities in the United States hotel industry. *New York University*.
- Lamb, T. L., Winter, S. R., Rice, S., Ruskin, K. J., & Vaughn, A. (2020). Factors That Predict Passengers Willingness To Fly During And After The Covid-19 Pandemic. *Journal Of Air Transport Management*, 89, 101897.
- Lau, C. M., & Busenitz, L. W. (2001). Growth intentions of entrepreneurs in a transitional economy: The People's Republic of China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 5-20.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional strategy. *Journal of management*, 25(2), 161-187.
- Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1981). Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*, 578-596.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
- Lehr, T., Lorenz, U., Willert, M., & Rohrbeck, R. (2017). Scenario-based strategizing: Advancing the applicability in strategists' teams. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 214-224.
- Leifer, R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.
- Leykin, Y., & Derubeis, R. J. (2010). Decision-Making Styles And Depressive Symptomatology: Development Of The Decision Styles Questionnaire. *Judgment And Decision Making*, 5(7), 506-515.

- Liao, J., & Gartner, W. B. (2006). The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics*, 27, 23-40.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Liedtka, J. M. (2005). Strategy formulation: The roles of conversation and design. *The Blackwell handbook of strategic management*, 69-92.
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(2), 149-163.
- Lombardi, R. (2019). Knowledge Transfer And Organizational Performance And Business Process: Past, Present And Future Researches. *Business Process Management Journal*, 25(1), 2-9.
- Long, Y., Li, P., & You, B. (2014). Knowledge transfer, governance mechanisms in alliance and environmental uncertainty: an empirical study. *Chinese Management Studies*, 8(3), 438-472.
- Loo, R. (2000). A Psychometric Evaluation Of The General Decision-Making Style Inventory. *Personality And Individual Differences*, 29(5), 895-905.
- Manesh, M. F., Flamini, G., Petrolo, D., & Palumbo, R. (2022). A round of dancing and then one more: embedding intuition in the ballet of entrepreneurial decision making. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 499-528.
- Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument For Measuring Patterns For Coping With Decisional Conflict. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19.
- Mann, L., Harmoni, R., & Power, C. (1989). Adolescent Decision-Making: The Development Of Competence. *Journal Of Adolescence*, 12(3), 265-278.
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., ... & Yang, K. S. (1998). Cross-Cultural Differences In Self-Reported Decision-Making Style And Confidence. *International Journal Of Psychology*, 33(5), 325-335.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
- Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 1(2), 159-176.
- Mclaughlin, D. J. (1995). Strengthening Executive Decision Making. *Human Resource Management*, 34(3), 443-461.

- Mcmullan, R. W. E., & Kenworthy, T. P. (2016). *Creativity And Entrepreneurial Performance*. Springer International Pu.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152.
- Melović, B., Veljković, S. M., Ćirović, D., Vulić, T. B., & Dabić, M. (2022). Entrepreneurial decision-making perspectives in transition economies–tendencies towards risky/rational decision-making. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1739-1773.
- Merih, K. (2002). *Stratejik yönetim modelleri*. Eylem Yayınları, İstanbul.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Merriam, S. B. (2014). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 3rd Edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Meyer, B. J., & Wijekumar, K. (2007). A web-based tutoring system for the structure strategy: Theoretical background, design, and findings. *Reading comprehension strategies: Theories, interventions, and technologies*, 347-375.
- Meyer, R. (2007). Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives (No. 106).
- Michael J.. Driver, Kenneth R.. Brousseau, & Hunsaker, P. L. (1990). *The Dynamic Decisionmaker: Five Decision Styles For Executive And Business Success*. Harper & Row.
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The Frugal Entrepreneur: A Self-Regulatory Perspective Of Resourceful Entrepreneurial Behavior. *Journal Of Business Venturing*, 35(4), 105969.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.
- Miller, A. ve Dess, G. G. (1996), *Strategic Management*. Second Edition, USA: Mc Graw Hill.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23, 311-331.

- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24, 693-714.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs in New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1975). On Evaluating Scientific Research: The Contribution Of The Psychology Of Science. *Technological Forecasting And Social Change*, 8(2), 163-174.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. A. (2017). Afloat in uncertainty and cynicism: An experience from egypt. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), 1-15.
- Muna, F. (1980): *The Arab Executive*, St Martin's Press, New York
- Myers, I. B., & Myers, P. B. (1997). *Kişilik Farklı Tipler Farklı Yetenekler, Çeviri; Hüsnü Ovacık. Kural Dışı Yayınları: İstanbul.*
- Naktiyok, A., Karabey, C. N., Timuroğlu, M. K., & Daştan, H. (2009). *Stratejik planlama*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K., & Karabey, C. N. (2009). *Stratejik bilinç*. İmaj Yayınevi, Ankara.
- Namey, E., Guest, G., McKenna, K., & Chen, M. (2016). Evaluating bang for the buck: a cost-effectiveness comparison between individual interviews and focus groups based on thematic saturation levels. *American Journal of Evaluation*, 37(3), 425-440.
- Nas, S. (2010). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65

- Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009). The importance of the strategic management process in the knowledge-based economy. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 95-105.
- Neuman, W. L., & Robson, K. (2014). *Basics of social research*: Pearson Canada Toronto.
- Nikhila, C. (2019). *Classification Of Decisions: Top 6 Types*.
- Nowrazi, V. (2015). Relationship Between Emotional Intelligence And Decision-Making Styles Among Managers At Sports Organizations İn Fars Province. *Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences*, 5, 1302-1310.
- Nutt, P. C. (1979). Influence Of Decision Styles On Use Of Decision Models. *Technological Forecasting And Social Change*, 14(1), 77-93.
- Nutt, P. C. (1990). Strategic Decisions Made By Top Executives And Middle Managers With Data And Process Dominant Styles. *Journal Of Management Studies*, 27(2), 173-194.
- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2021). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1627-1645.
- Oltedal, Sigve, Moen, Bjørg-Elin, Klempe, Hroar, Rundmo, Torbjørn (2004), "Explaining Risk Perception. An Evaluation Of Cultural Theory", Norwegian University of Science and Technology, Department of Psychology, c Rotunde publikasjoner Rotunde no. 85, 2004
- O'Riordan, T. (1983). The cognitive and political dimensions of risk analysis| Measurements of Risks, Risk Assessment: A Study Group Report, The Royal Society, Cambridge (1983).
- Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination: The Principles And Procedures Of Creative Thinking*. 1953. New York: Charles Scribner's Sons.
- Özdaşlı, K., & Özkara, B. (2010). Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri Ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları İle İlişkisi: Isparta-Burdur Girişimcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 119-142.
- Özdaşlı, K., & Özkara, B. (2010). Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri Ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları İle İlişkisi: Isparta-Burdur Girişimcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 119-142.
- Özdemir, A., Saygılı, M., & Yıldırım, K. (2016). Risk alma eğilimi ve başarıma ihtiyacının girişimcilik potansiyeline etkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 4(2), 121-141.
- Özer, L. & Gülpınar, S. Hizmet Sektöründe Tüketicilerin Algıladıkları Riskler: Hava Yolları Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 49-63.

- Özer, L., & Serdar, G. (2005). Hizmet Sektöründe Tüketicilerin Algıladıkları Riskler Hava Yolları Sektöründe Bir Araştırma. *G. Ü Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Özkalp, E. (1991). Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-320.
- Özsomer, A., Calantone, R. J., & Di Bonetto, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of business & industrial marketing*, 12(6), 400-416.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pauley, A. Keryn, O'hare, David, Mullen, Nadia W., Wiggins, Mark (2008), "Implicit Perceptions of Risk and Anxiety and Pilot Involvement in Hazardous Event", *HUMAN FACTORS*, Vol. 50, No. 5, October 2008, pp. 723-73
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2008, October). Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises (SEs). In paper presentato in occasione della 8th Global Conference on Business & Economics.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations. *A Resource Dependence*.
- Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D., & Hine, D. W. (2016). Thinking Styles And Decision Making: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260.
- Pickett, K. S. (2010). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- Pina, V., Torres, L., & Yetano, A. (2011). The Implementation Of Strategic Management In Local Governments. An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly*, 551-590.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (1996). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*. South-Western Pub.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance*. The free, New York.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1989). Intenção estratégica. *Harvard Business Review*, 53-56.
- Pratono, A. H. (2022). Innovation strategy beyond the COVID-19 pandemic: the role of trust under disruptive technology. *Foresight*, 24(3/4), 358-376.

- Rachmilevitch, S. (2018). The strategist and the tactician. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 155, 427-434.
- Rhodes, T. (1997). Risk theory in epidemic times: sex, drugs and the social organisation of 'risk behaviour'. *Sociology of Health & Illness*, 19(2), 208-227.
- Rippl, S. (2002). Cultural theory and risk perception: a proposal for a better measurement. *Journal of risk research*, 5(2), 147-165.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2016), *Management*, 13th Edition (Global Edition), USA: Pearson Education Limited.
- Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change¹. *The journal of psychology*, 91(1), 93-114.
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162-188.
- Rowe, A. J. Ve J. D. Boulgarides (1994): *Managerial Decision Making*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Russ, F. A., Mcneilly, K. M., & Comer, J. M. (1996). Leadership, Decision Making And Performance Of Sales Managers: A Multi-Level Approach. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkiyelen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma (Master's Thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sainio, L. M., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents of radical innovation—exploring the role of strategic orientations and market uncertainty. *Technovation*, 32(11), 591-599.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. sage.
- Sarac, M., & Kahyaoglu, M. B. (2011). The analysis of socio-economic and demographic factors effecting the risk taking behaviour of individual investors. *Journal of BRSA Banking and Financial Markets*, 5(2), 135-158.
- Sarasvathy, S. D., & Berglund, H. (2010). On the relevance of decision-making in entrepreneurial decision-making. *Historical foundations of entrepreneurial research*, 163-184.
- Sassetti, S., Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2022). The rhythm of effective entrepreneurs' decision-making process. The pathways of alertness scanning and search and cognitive style. A mediation model. *International entrepreneurship and management journal*, 18(2), 555-578.

Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2023). Qualitative research: The essential guide to theory and practice. Taylor & Francis.

Schermerhorn Jr, J. R. (1984). Management For Productivity.

Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2023). Management. John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J. R. (1989): Management For Productivity. Wiley: Ney York.

Schermerhorn, J. R. (1993). Management For Productivity: John Willey & Sons. Inc., United States Of America.

Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. Strategic management journal, 12(4), 307-320.

Schoemaker, P. J. (1993). Determinants of risk-taking: Behavioral and economic views. Journal of Risk and Uncertainty, 6, 49-73.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development And Assessment Of A New Measure. Educational And Psychological Measurement, 55(5), 818-831.

Seçkin, S.N. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim Malatya’da Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya).

Selçuk, N. A. S. (2010). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 2(2), 43-65.

Sethi, A. K., & Sethi, S. P. (1990). Flexibility in manufacturing: a survey. International journal of flexible manufacturing systems, 2, 289-328.

Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 5(10), 171-185.

Shermerhorn, John R. (2010), Introduction To Management, Tenth Edition, John Wiley & Sons, Asia.

Short, J. F. (1984). The social fabric at risk: Toward the social transformation of risk analysis. American sociological review, 49(6), 711-725.

Sıgır, Ü. (2018). Nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Simon, H. A. (2013). Administrative Behavior. Simon And Schuster.

Simon, H.A. (1976): Administrative Behavior A Study Of Decision-Making Processes İn Administrative Organization (Third Edition), The Free Press: New York.

- Singh, N. P. (2020). Managing environmental uncertainty for improved firm financial performance: the moderating role of supply chain risk management practices on managerial decision making. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 270-290.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Sjöberg, L., Moen, B. E., & Rundmo, T. (2004). Explaining risk perception. An evaluation of the psychometric paradigm in risk perception research. *Rotunde publikasjoner Rotunde*, 84, 55-76.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1980). Facts and fears: Understanding perceived risk (pp. 181-216). Springer US.
- Sobkow, A., Traczyk, J., & Zaleskiewicz, T. (2016). The affective bases of risk perception: Negative feelings and stress mediate the relationship between mental imagery and risk perception. *Frontiers in psychology*, 7, 932.
- Song, Y. (2013). Leadership effectiveness and work appropriateness and meaningfulness under conditions of public organizational uncertainty: comparative organizational study between US and Korea. *International review of public administration*, 18(2), 173-210.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi?(engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.
- Sproles, E. K., & Sproles, G. B. (1990). Consumer Decision-Making Styles As A Function Of Individual Learning Styles. *Journal Of Consumer Affairs*, 24(1), 134-147.
- Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. John Wiley & Sons.
- Steiner, George A. And Miner, John B. (1977), *Management Policy and Strategy*, Macmillan, New York.
- Sternberg, R. J. (1997). *Thinking Styles*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Zhang, L. F. (2005). Styles Of Thinking As A Basis Of Differentiated Instruction. *Theory Into Practice*, 44(3), 245-253.

Stockport G. J.(2010), “Developing Strategic Foresight For Strategic Transformation”, 6th International Strategic Management, (8-11 July 2010), St.Petersburg

Streufert, S., & Driver, M. J. (1970). The General Incongruity Adaptation Level (Gial). Purdue Univ Lafayette Ind.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects Of Team Knowledge Management On The Creativity And Financial Performance Of Organizational Teams. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 118(1), 4-13.

Süder, A. (1991). Çevresel belirsizlik. İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1-2), 119-130.

Sütçü O.(2008), “Stratejik Liderlik”, (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı).

Şentürk, F., & Fındık, H. (2014). Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış. Öneri Dergisi, 11(42), 127-139.

Şentürk, F., & Fındık, H. (2014). Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış. Öneri Dergisi, 11(42), 127-139.

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(2), 195-220.

Tambe, A., & Krishnan, V. R. (2000). Leadership İn Decision-Making. Indian Management, 39(5), 69-79.

Tekeş, M. (2002). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri Ve Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması (Doctoral Dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Tekin, Ö. A., & Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Journal Of Yasar University, 5(20).

Thaler, R. H., & Johnson, E. J. (1990). Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice. Management science, 36(6), 643-660.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). Strategic management: Cases and concepts.

Thompson, R. F. (1967). Foundations of physiological psychology.

- Thong, J. Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of management information systems*, 15(4), 187-214.
- Thunholm, P. (2004). Decision-Making Style: Habit, Style Or Both?. *Personality And Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Tortop, N. (1993). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, (102), 27-45.
- Traczyk, J., Sobkow, A., & Zaleskiewicz, T. (2015). Affect-laden imagery and risk taking: the mediating role of stress and risk perception. *PloS one*, 10(3), e0122226.
- Tsevat, J., Goldman, L., Soukup, J. R., Lamas, G. A., Connors, K. F., Chapin, C. C., & Lee, T. H. (1993). Stability Of Time-Tradeoff Utilities İn Survivors Of Myocardial İnfarction. *Medical Decision Making*, 13(2), 161-165.
- Tural, N. (2019). Rasyonel Karar Kuramı Ve Eğitim Yönetiminde Uygulaması. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences (Jfes)*, 21(1), 497-508.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232.
- Uludağlı, N. P., & Sayıl, M. (2009). Orta ve ileri ergenlik döneminde risk alma davranışı: Ebeveyn ve akranların rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(23), 14-24.
- Usal, A., & Kuşluvan, Z. (2000). *Davranış Bilimleri:(Sosyal Psikoloji)*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Usal, A., & Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış Bilimleri:(Sosyal Psikoloji)*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (Cilt 7)*. İstanbul: Beta.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2019). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (Cilt 10)*. İstanbul: Beta.
- Ünnü, N. A. A. (2014). "Rasyonel" Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. *Journal Of Management And Economics Research*, 12(24), 91-116.
- Van Gils, A., Voordeckers, W., & van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595.
- Verma, D. (2014). Study And Analysis Of Various Decision-Making Models İn An Organization. *Journal Of Business And Management*, 16(2), 171-175.

- Vroom, V. H. (1973). *A New Look At Managerial Decision Making*. Organizational Dynamics.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership And Decision-Making* (Vol. 110). University Of Pittsburgh Pre.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1-21.
- Wakkee, M., Herings, R. M., & Nijsten, T. (2010). Psoriasis may not be an independent risk factor for acute ischemic heart disease hospitalizations: results of a large population-based Dutch cohort. *Journal of Investigative Dermatology*, 130(4), 962-967.
- Wall, K. D. (1993). A Model Of Decision Making Under Bounded Rationality. *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 20(3), 331-352.
- Wang, Y. (1996). *Organisational Values And Styles Of Decision-Making Process: A Comparative Study Of Chinese And Australian Managers*.
- Wechsler, B., & Backoff, R. W. (1986). Policy making and administration in state agencies: Strategic management approaches. *Public Administration Review*, 321-327.
- Weerasekara, S., & Bhanugopan, R. (2022). The Impact Of Entrepreneurs' Decision-Making Style On Smes' Financial Performance. *Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies*.
- Weihong, X., Caitao, S. ve Aiqiang, Z. (2008). An empirical research on the relationship between organizational flexibility and sustainable competitive advantage on the perspective of environmental uncertainty. In *2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 326-330.
- Wells, D. L. (2015). *Strategic management for senior leaders: a handbook for implementation*. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (Vol. 55). Boston: pearson.
- Widyaningdyah, A. U., & Aryani, Y. A. (2016). Perceived Environmental Uncertainty, Performance Measurement Systems, and Competitive Advantage. *Review of Integrative Business & Economics Research*., 5(3), 117-134.
- Wilde, G. J. S. 1994, *Target Risk*, PDE Publications, Toronto.

- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long range planning*, 27(4), 12-24.
- Yalçın, M. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karar Verme Stilleri İle Arasındaki İlişkisi.
- Yaşar, O. (2015). Davranışsal Karar Verme Modelleri: Teori Ve Uygulamadaki Süreçlerin Karşılaştırmalı Analizi, 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6(7).
- Yaşar, O. (2016). Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, T., Yaraş, E., & Akın, E. (2012). Tüketicilerin riskten kaçınma düzeylerine göre sanal alışveriş risk algısı ve sanal plansız tüketim eğilimlerinin belirlenmesi.
- Yetimoğlu, S. (2015). Etkili Karar Verme Sürecinde Balık Kılçığı Diyagramı Nasıl Kullanılır. 12 11, 2019 Tarihinde Selinyetimoglu.Com: <https://Selinyetimoglu.Com/2015/03/23/Etkili-Karar-Verme-Surecinde-Balik-Kilcigi-Diyagrami-Nasil-Kullanilir/> Adresinden Alındı.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırmalar (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. A., & Börü, D. E. (2023). The Effect Of Technological Stress Dimensions On Employees' Decision-Making Styles And Regulatory Role Of Job Insecurity Perception: A Research İn The Aviation Sector. *Journal Of Aviation*, 7(1), 39-54.
- Yıldırım, B.A. (2021). Teknostresin Çalışanların Karar Verme Eğilimlerine Olan Etkisinde İş Güvencesizliği Ve Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma (Phd Thesis, Marmara University, Institute Of Social Sciences)
- Yıldız, İ. (2019). İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik bilincin rolü.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.
- Yousef, D. A. (1998). Predictors Of Decision-Making Styles İn A Non-Western Country. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 366-373.
- Yozgat, U. (1994). Karar Verme. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Yuen, K. S., & Lee, T. M. (2003). Could mood state affect risk-taking decisions?. *Journal of affective disorders*, 75(1), 11-18.
- Yüce, A. (2014). Perakendecilik Sektöründe Tüketicilerin Algıladıkları Riskler: Süpermarketlerde Bir Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, (58), 229-250.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi (2. bs.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2012). Perceived environmental uncertainty, information literacy and environmental scanning: towards a refined framework.

Zhou, Y., Shu, C., Jiang, W., & Gao, S. (2019). Green management, firm innovations, and environmental turbulence. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 567-581.

Zimmerer, T., & Scarborough, N. M. (1996). Entrepreneurship and new venture formation. (No Title).

Zuckerman, M., & Kuhlman, D. M. (2000). Personality and risk-taking: common bisocial factors. *Journal of personality*, 68(6), 999-1029.

Online Kaynaklar

<https://teknopark.sanayi.gov.tr/Home/TgbListesi>

https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en



EK-1

YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI

STRATEJİK BİLİNÇ

Strateji kavramını tanımlar mısınız? Strateji deyince gözünüzde ne canlanıyor?

Stratejik yönetimi nasıl tanımlıyorsunuz? Faydasına inanıyor musunuz?

Stratejik Analiz ve Planlama

Sürekli çevreyi izliyor musunuz? Bilgi edinmek için hangi yolları kullanıyorsunuz?

İç ve dış çevre analizi gerçekleştiriyor musunuz? Gerçekleştirmiş olduğunuz analizlerin sonuçlarına göre planlarınızı nasıl şekillendiriyorsunuz?

Vizyon Geliştirme ve Yönlendirme

Geçerli bir misyon ve vizyon tanımlaması yaptınız mı? Çalışanlarınıza misyonunuzu ve vizyonunuzu aşıyor musunuz?

Örgütsel İletişim ve Yönetişim

Paydaşlarınızla nasıl bir etkileşim içerisindesiniz? Paydaşlarınızla ve çalışanlarınızla bir sinerji yaratabiliyor musunuz?

Öğrenme ve Bilgi Yönetimi

Faaliyetleriniz dahilinde edindiğiniz yeni tecrübelerden ne gibi çıkarımlarda bulunuyorsunuz? Çıkarımlarınızdan elde ettiğiniz yeni bilgileri faaliyetlerinize nasıl yansıtıyorsunuz?

Zihinsel Olgunluk

Çevrede olup bitenler hakkında bilgi sahibi misiniz? Büyük resmi görebiliyor musunuz?

KARAR VERME STİLLERİ

Bir karar vermeden önce, karar verme sürecinizde nelerden etkilenirsiniz? Karar verme sürecinizde sizin için belirleyici olan şeyler nelerdir?

RİSK ALMA

Riski nasıl tanımlarsınız? Risk sizin için nedir?

Kendinizi risk alan biri olarak tanımlar mısınız? (Kendinizi risk almaktan korkmayan biri olarak görür müsünüz?)

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çevrenizde olup bitenler hakkında ne kadar bilgi sahibisiniz?

Faaliyet gösterdiğiniz sektör dahilinde değişimi nasıl tanımlarsınız?

Çevreyi tararken hangi rutin ya da rutin olmayan kaynaklara başvuruyorsunuz?

