

PAPER DETAILS

TITLE: VUCA DÜNYASINDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK KARAR ALMA
SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARASTIRMA: TIM 500 ÖRNEĞİ

AUTHORS: Emre Kadir Özekenci,Murat Koç

PAGES: 344-365

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2755297>

VUCA DÜNYASINDA ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN STRATEJİK KARAR ALMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TIM 500 ÖRNEĞİ¹

Emre Kadir ÖZEKENCİ², Murat KOÇ³

Makale Bilgisi

DOI: 10.35379/cusosbil.1200363

Makale Geçmişi:

Geliş 07.11.2022

Kabul 01.05.2023

Anahtar Kelimeler:

VUCA,

TİM 500,

Stratejik Yönetim,

Lojistik.

ÖZ

“VUCA” kavramı, oynaklık ve belirsizlik sonucu ortaya çıkan birçok karmaşık ve muğlak olayın yer aldığı dünya düzeni olarak tanımlanabilir. Söz konusu ortamda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiği ise büyük bir soru işaretidir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğini incelemektir. Bu araştırma kapsamında Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde (TİM) yer alan lojistik işletmelerindeki 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde “MAXQDA 2022 Analytics Pro” paket programı kullanılmıştır. Bu çalışmada; içerik analizine dair kod bulutu, alt kod istatistikleri, kod matrisi ve kod haritası analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, VUCA dünyasında faaliyet gösteren yöneticiler sektördeki en önemli değişimin dijitalleşme ve mevzuat konusunda olduğunu ifade etmiştir. VUCA dünyasında lojistik sektörünün içinde bulunduğu belirsizliğin tetiklenmesinde döviz dalgalanmaları ve pandeminin kilit rol oynadığı belirtilmiştir. Buna paralel olarak, VUCA dünyasında lojistik sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlar; müşteri sorunları, sınır kapılarında yaşanan sorunlar, akaryakıt fiyatları, konteyner sorunu ve kuralların sürekli yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. Son olarak, lojistik sektöründe belirsizlik yaratan ve anlaşılması en zor durumun ekonomik dalgalanmalardan kaynaklı olduğu belirtilmiştir.

A RESEARCH ON THE STRATEGIC DECISION-MAKING PROCESSES OF SENIOR MANAGERS IN VUCA WORLD: TIM 500 SAMPLE

Article Info

DOI: 10.35379/cusosbil.1200363

Article History:

Received 07.11.2022

Accepted 01.05.2023

Keywords:

VUCA,

TİM 500,

Strategic Management,

Logistics

ABSTRACT

The concept of “VUCA” can be defined as the world order in which many complex and ambiguous events occur because of volatility and uncertainty. In this environment, it is a big question mark how businesses realize their strategic decision-making processes. In this context, the aim of this study is to reveal how senior managers in the VUCA world carry out strategic decision-making process. Within the scope of this research, in-depth interviews were conducted with 20 senior executives in logistics businesses included in the list of Turkey’s 500 largest service exporters (TIM). “MAXQDA 2022 Pro Analytics” package programs were used to analyze the data. In this study, content analysis-code clouds, subcode statistics, code matrix and code map analysis- were used in the analysis of data. The findings emphasized that senior managers in the VUCA world reported that the major change in the sector is regarding digitalization and legislation. Also, it stated that currency fluctuations and the pandemic play a key role in triggering the uncertainty in the logistics sector in the VUCA world. In parallel to this, the most important problems faced by the logistics industry in the VUCA world; customer problems, border problems, fuel prices, container problems and constant renewal of rules. Finally, economic fluctuations were identified as the most difficult situation that creates uncertainty in the logistics sector.

¹ Bu çalışma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen Doktora Tezinden türetilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi, ekadirozekenci@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6669-0006

³ Prof. Dr., Çağ Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret, muratkoc@cag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3848-3111

Alıntılama için/Cite as: Özekenci, E.K. & Koç, M. (2023). VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçleri üzerine bir araştırma: Tim 500 örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (2), 344-365.

GİRİŞ

2019 yılı sonlarına doğru Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve daha sonra tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını milyonlarca insanı etkilemiş ve dünya ekonomisini durma noktasına getirmiştir. Lojistik sektörü de Covid-19 salgınından en çok etkilenen iş kollarından biri haline gelmiştir. Salgın döneminde uluslararası yolcu ve mal taşıması yapılamamış ve dünya genelinde üretim bir süre durmuştur. Geline bu noktada, lojistik sektörünün ne kadar kritik bir öneme sahip olduğu bir kez daha görülmüştür. Yeni normal veya yeni dünya düzeni olarak ifade edilen belirsizliğin, değişkenliğin, oynaklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu VUCA ortamında işletmelerin hayatta kalmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları her geçen gün zorlaşmaktadır. Özellikle geçmişteki deneyim ve uygulamaların VUCA dünyasında geçerliliğini yitirmesi işletme faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır. Buna paralel olarak, işletme dünyası hızlı bir değişim geçirirken iş araçları ve karar alma mekanizmaları bu hızlı değişimin gerisinde kalmaktadır. Söz konusu gelişmeler işletmelere stratejik karar alma sürecinde zorluk çıkarabilmektedir. İşletmelerin kaotik dünya düzenine karşı ne kadar hazır olduğu hala cevaplanması gereken büyük bir soru işaretidir. VUCA dünyasında faaliyet gösteren işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl uyguladığı ve söz konusu ortamdan ne derece etkilendiğinin ortaya konması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın problemi "Pandemi döneminde lojistik sektöründeki VUCA algısı stratejik karar alma süreçlerini etkilemektedir" olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında temel probleme dayanan araştırma soruları şu şekildedir;

- Muğlak ortamlarda işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini belirleyen unsurlar nelerdir?
- Belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde stratejik karar alma sürecini etkileyen unsurlar nelerdir?
- İşletmeler sektörde karşılaştığı problemlere stratejik karar alma çerçevesinde nasıl yaklaşım göstermektedir?
- İşletmeler sektördeki gelişmeler ve değişimlere karşı nasıl bir yol izlemektedir?

Bu çalışmanın birinci bölümünde VUCA kavramına genel bir bakış sunulmuştur. İkinci bölümde VUCA kavramına ilişkin geçmiş çalışmaya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, örneklem kümesi, araştırmanın yapısı ve verilerin analizine dair bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde analiz sonucu elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde ise söz konusu bulgulara dair genel bir değerlendirme yapılmıştır.

VUCA KAVRAMI

VUCA kavramı ilk olarak Amerikan ordusu tarafından, soğuk savaşın bitmesine yakın bir zamanda genel olayların değişkenliğini, belirsizliğini, karmaşıklığını ve muğlaklığını tanımlamak üzere ortaya konmuştur (Kinsinger ve Walch, 2012; Codreanu, 2016. s. 31). Girişimcilik bağlamında ise VUCA kavramı ilk kez New York Times köşe yazarı Thomas Friedman tarafından tanıtılmıştır. Friedman, ileri teknoloji şirketlerini analiz etmiş ve Google, Apple, Amazon gibi şirketlerin yüksek teknolojiye hızlı şekilde uyum sağladığı ve uyguladığını gözlemlemiştir (Nandram ve Bindlish, 2017, s. 3). VUCA kavramı post-modern çağıma özgü özellikleri içerdiği için bizler açısından yeni bir olgu gibi görülebilir. Ancak VUCA'ya ilişkin alt boyutlar-*dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık*- yakından incelendiğinde bu özelliklerin insanlık tarihinin birçok döneminde olduğu kolayca görülebilir. Yalnızca günümüzde söz konusu özellikler daha resmi hal kazanarak evrensel düzeye ulaşmıştır (Acatrinei, 2017, s. 27). Özellikle büyük şirketlerin giderek birbiriyle bağımlı hale gelmesi ve küresel ekonomiyi şekillendirmesi VUCA'nın iş dünyasındaki etkisini de önemli ölçüde artırmaktadır (Jamil ve Humphries-Kil, 2017, s. 68). Dolayısıyla VUCA kavramın son zamanlarda ekonomi, politika, çevre ve teknoloji gibi çeşitli dış faktörlerin yarattığı zorluklarla mücadele edebilmek için birçok üst düzey yönetici ve kuruluş tarafından benimsendiği görülmektedir (www.emergingworld.com, 2020). Ayrıca, VUCA dünyasındaki işletmelerin bu kavrama ön yargılı yaklaşmak yerine, VUCA'nın dört alt boyutunu göz önünde bulundurarak strateji geliştirmelerinin kendilerine fayda sağlayacağı ileri sürülmüştür (Barman ve Potsangbam, 2017, s. 3). VUCA kavramının dört alt boyutu olan değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık arasındaki farklar Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. VUCA Boyutları Arasındaki Farklılıklar
Kaynak: Bennett ve Lemoine (2014b)

Dalgalanma (Volatility): 2014 yılında Bennett ve Lemoine volatilitiyi şu şekilde tanımlamıştır: “faaliyetlerin, karmaşık yapı, bilgi eksikliği, olayların sonucunda ne tür bir çıktı sağlanacağı hakkında belirsizlik, başka bir deyişle öngörülemeyen durum”. İş ve pazar çevresinde meydana gelen hızlı değişim ve bu değişim hızının giderek artması, karar alma ve değişime anında cevap verme gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Harsolekar ve Munshi, 2017, s.58). Yöneticiler volatilité döneminde değişimin farkında olup bu konuda yeteri kadar bilgi sahibi olmaktadır. Ancak değişimin sıklığı ve öngörülemezliği yöneticileri karar alma sürecinde risk ile karşı karşıya getirmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014a; Gilman, 2017).

Belirsizlik (Uncertainty): Öngörülebilirliğin mümkün olmadığı durum olarak ifade edilebilir (Schick vd., 2017, s. 7). Başka bir deyişle, bir durumun temel nedeni ve sonucu bilinmesine rağmen sonuç ve değişim mekanizmaları hakkında bilgi eksikliğinden ortaya çıkan öngörülemeyen durum. Belirsizlik döneminde yeterli düzeyde bilgi bulunmadığından olayların sonucu hakkında çıkarım yapmak zordur. Örneğin, Amerika’da 11 Eylül tarihinde meydana gelen terör saldırısı belirsizlik ortamına sebebiyet vermiştir. Amerikan hükümetinin saldırı sonrası yeterli bilgiye sahip olamaması başka bir saldırı olacak mı? Saldırı nerede ve ne zaman gerçekleşti? Bu saldırının arkasında kimler var? , gibi soruları cevapsız bırakmıştır. Amerikan hükümeti belirsizlik ortamını azaltabilmek için çeşitli stratejiler izlemiştir. Ulusal güvenlik politikalarının geliştirilmesi, diğer ülkeler ile istihbarat alışverişi, yeni ortaklık ve bilgi ağlarının kurulması gibi anti-terör uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. Dolayısıyla belirsizlik döneminde yapılabilecek en iyi strateji etkin bilgi kanallarının oluşturulması ve bilgilerin depolanması olduğu söylenebilir (Bennett ve Lemoine, 2014a, s. 314).

Karmaşıklık (Complexity): Herhangi bir durumun birbiriyle bağlantılı birçok parça ve değişkeni içermesi durumudur. Karmaşıklık döneminde bazı bilgiler mevcut ya da öngörülebilirdir ancak karmaşıklığın hacmi ve yapısı sürece ağır gelebilmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014b). Başka bir deyişle, karmaşıklık organizasyon içinde etkileşimde bulunan güçlerin ve kaosu genel durumunu ifade eder. Genellikle görevler birbiriyle ilişkilidir ve çok yönlü etki göstermektedir. Yakın zamanda yaşanan Covid-19 salgını karmaşık bir durumu da beraberinde

getirmiştir. Bu karmaşıklık, zaman içinde hastalığın göstermiş olduğu semptomlar ve belirtiler hakkındaki bilgiler önemli ölçüde değişime uğramıştır. Salgının ilk çıktığı dönemde semptomlar solunum sistemi ile kısıtlıyken zaman içinde diğer vücut sistemlerini de etkilediğine dair kanıtlar ortaya çıkmıştır (Gu vd., 2020).

Muğlaklık (Ambiguity): Sullivan (2012) yılında, muğlaklığı şu şekilde tanımlamıştır: “belirsizlik ve öngörülmesi zor olayların arkasındaki kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve neden ifadelerini ortaya koymaktaki zorluk”. Başka bir deyişle, olayların tam olarak ne ile ilgili olduğu, neden, nasıl ve nerede gerçekleştiği, arkasında kimin yer aldığı gibi hususları netleştirememesidir (Povah, 2014). Muğlaklık, işletmede meydana gelen çatışmanın ana nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir. Çeşitlilik ve küreselleşme gibi olguların ortaya çıkması, muğlaklığı da beraberinde getirmektedir. Bu durum, ortaya çıkan tehdit ve fırsatların birçok açıdan ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İş dünyasında tehdit ve fırsatların etkileri ortaya çıkmadan önce işletmeler tarafından muğlaklığın doğru bir şekilde kavramsallaştırılamaması önemli bir sorun olarak görülmektedir (Kail, 2011).

LİTERATÜR TARAMASI

Lawrence (2013) yapmış olduğu çalışma da VUCA ortamında gelişen liderler üzerine bir bakış açısı ortaya koymuştur. VUCA'nın tarihsel süreci ve iş stratejilerine nasıl uygulandığı hakkında incelemelerde bulunmuştur. Ayrıca, VUCA PRIME kavramı üzerinde durup, VUCA'nın liderlik gelişimi ile ne kadar alakalı olduğunu araştırmıştır.

Bennett ve Lemoine (2014b) VUCA kavramının işletme ve yöneticiler için ne anlama geldiğini ortaya koymuşlardır. Karmaşık dünya düzeninde bu dört alt boyutun ne anlama geldiği ve aralarındaki farklılığın ne olduğunun açık şekilde ortaya konulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Saini ve Khurana (2015) yaptıkları araştırmada VUCA döneminde örgütsel dönüşüm yönetimini incelemişlerdir. Birçok organizasyonun, işletme dönüşümüne kurtarıcı bir gözle baktığı ancak dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluk ve engellerin bu dönüşüm faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Millar vd., (2018) yerleşik kalıpların ve modellerin her geçen gün etkisini kaybettiği VUCA dünyasında “yönetim inovasyonu” kavramını ele almıştır. Zorlu ve öngörülemez VUCA dünyasında, işletmelerin karşılaşılabileceği olası on beş zorluk ve bu zorluklarla mücadele edebilmek için on beş tavsiyede bulunmuşlardır.

Krawczyńska-Zauchka (2019) çalışmasında VUCA dünyasının özelliklerini sistematik şekilde değerlendirerek yeni bir yönetim ve liderlik paradigması üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonunda VUCA dünyasındaki liderlerin çok sayıda zorlukla karşı karşıya kaldığı ifade edilmiştir. VUCA dünyasının en büyük zorluğu liderinde içinde bulunduğu çevrenin yıkıcı değişimi olarak belirtilmiştir.

Yurdasever (2020) çalışmasında yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisini VUCA ve öz yeterlilik bağlamında ele almıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin sahip oldukları yeni liderlik becerileri ile yaşadıkları stres arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yeni liderlik becerileri ile VUCA ve öz yeterlilik değişkenlerinin etkileşimi ise stres üzerinde anlamlı bir etki ortaya çıkarmamıştır.

Alkoç (2021) çalışmasında VUCA kavramının özelliklerini ve alt boyutlarını tartışmıştır. Yeni dünya düzeninin VUCA ekseninde nasıl oluşturulacağı ve liderlerin VUCA dünyasında karşılaştıkları tehditlerle nasıl mücadele edeceği hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmacı, VUCA kavramını tüm yönleriyle inceleyerek literatüre katkı yapmayı hedeflemiştir.

Dhillon ve Nguyen (2021) çalışmasında organizasyonların VUCA dünyasında varlığını koruma ve sürdürebilme için hangi stratejik tepkilerin benimsenebileceğini ortaya koymuştur. Alan yazınında, konuya ilişkin çok sayıda kaynak taraması yapılarak nesnel bilgilere ulaşılacak hedeflenmiştir. VUCA dünyasında makro düzeyde, örgütsel yapı ve kültür iki önemli faktör olarak yorumlanırken, mikro düzeyde yöneticilerin hangi becerilere sahip olması gerektiği, nitelikli yöneticilerin nasıl temin edileceği ve kullanılacağına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Roblek vd., (2021) VUCA dünyasında organizasyonların inovasyon ve dijital dönüşümünün rolüne ilişkin en son bulguları ve şirketlerin değişken, belirsiz, karmaşık ve belirsiz bir iş ortamında hayatta kalmalarını sağlayacak stratejileri tartışmıştır. Ayrıca, araştırmacı iş ekosisteminde VUCA dünyasının rolü ve önemini ortaya koymaya çalışmıştır. Konuya ilişkin birçok veri tabanı taratılarak içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda iş dünyasında ortaya çıkan yeni kavram ve iş modellerinin (Industry 4.0, HRM 4.0) VUCA koşulları altında gerçekleştiğini göstermiştir. Dolayısıyla organizasyon ve çalışanlar arasında güçlü etkileşim sağlanarak; daha motive edici, etkili ve kurum kültürüne sadık yapıların önemi vurgulanmıştır.

Troise vd., (2022) araştırmalarında dijital teknoloji yeteneği, ilişkisel yetenek ve yenilik yeteneği olmak üzere çevikliğin üç özelliği ile finansal performans, ürün ve süreç yeniliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları, çevikliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı ve KOBİ'lerin başarısında dijital teknolojilerin kilit rol oynadığını göstermiştir. Ayrıca söz konusu üç özelliğin KOBİ'lerde kurumsal çeviklik oluşturmaya katkıda bulunduğu ifade edilmiştir.

Alan yazını incelendiğinde VUCA kavramının birçok alanda ve farklı disiplinde çalışılmış olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin çalışmaların büyük bir çoğunluğu yurtdışında gerçekleşirken yurtiçinde VUCA konusuna ilişkin çalışma sayısı kısıtlıdır. Ancak son birkaç yılda Türk araştırmacılarının da VUCA kavramına ilgisi artan seviyededir. VUCA kavramına dair yapılan çalışmaların büyük bir bölümü liderlik becerileri üzerine olurken sektörel ve stratejik yönetim alanında VUCA'ya ilişkin araştırma sayısının nispeten az olduğu söylenebilir.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmeler arasında etkileşimin bir hayli yüksek olması başka bir deyişle, işletme dünyasının daha dinamik bir yapı haline gelmesi geleneksel iş yapış modellerini ve karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin VUCA dünyasında stratejik karar alma süreçlerinin nasıl gerçekleştiğine dair durumun ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı VUCA dünyasında üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiğinin ortaya konulmasıdır.

Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiği hala tartışılan bir konudur. Bernard (2013) iyi tanımlanmış kategoriler için konuyla alakalı ve bilgi seviyesi yüksek 10 ile 20 katılımcının yeterli olacağını belirtmiştir. Kuzel (1999) homojen gruplarda 5-8 katılımcının yeterli olacağını ifade etmiştir. Lincoln ve Guba (1985) mülakat görüşmelerinin 12-20 katılımcı ile yürütülmesi yönünde görüş bildirmiştir. Marshall vd. (2013) tekli durum analizi çalışmalarında asgari 15 ile 30 katılımcının olması gerektiğini bildirmiştir. Parse (1990)'e göre çalışmanın doygunluğa ulaşması için 2 ile 10 katılımcının olması yeterlidir. Onwuegbuzie ve Leech (2007) ise örneklem büyüklüğü hakkında kesin bir sayının söylenemeyeceğini, çalışmanın amacı ve doğasına uygun olarak önceki çalışmalarda doygunluğa ulaşmış örneklem sayısının baz alınması gerektiğini savunmuştur. Francis vd. (2010); Constantinou vd. (2017); Nascimento vd. (2018); Young ve Casey (2019) ise homojen gruplarda örneklem büyüklüğünün 12-17 arasında olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Bu çalışmasının Covid-19 pandemisi koşullarında yürütüldüğü daha önce ifade edilmiştir. Birçok şirketin pandemi nedeniyle uzaktan çalışma sistemini (home-office) benimsemiş olması ve sadece haftanın belirli günleri şirkette bulunması yöneticilerle iletişime geçmeyi zorlaştırmıştır. Buna ek olarak, lojistik sektörünün yapısı gereği yönetim kadrosunun son derece kısıtlı olması görüşme sağlanacak kişilerin belirlenmesini zorlaştırmıştır. Ayrıca, lojistik sektöründeki yöneticilerin homojen bir yapıda bulunması ve rekabet düzeyinin yüksek olması yöneticilerin konuya ilişkin fikirlerini söylemede çekimser kalmasına sebebiyet vermiştir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışmada lojistik sektörden 20 üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Yapılışı

İlk olarak, araştırmanın amacı dâhilinde hangi görüşme türünün uygulanacağına karar verilmiş ve kimlerle görüşüleceği kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma sorusu hakkında veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Oluşturulan görüşme formunun pilot uygulaması önce konunun uzmanları tarafından değerlendirilmiş daha sonra küçük bir gruba pilot uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamanın temel amacı oluşturulan soruların konunun amacına uygun olup olmadığı ve görüşme formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının test edilmesidir. Pilot uygulaması sonucunda elde edilen geri bildirimler dikkate alınarak görüşme formu yenilenmiştir. Daha sonra araştırmacı ve görüşülen kişi için uygun bir ortam sağlanmıştır. Covid-19 pandemisi nedeniyle birçok işletmenin faaliyetlerine ara vermesi ve uzaktan çalışma sistemine (home-office) geçiş yapması sebebiyle görüşmeler doğal akışını bozmadan online (Zoom, Google Meet, vb.) platformlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ancak bazı şirket yöneticilerinin haftanın belirli günlerinde ofiste bulunması dikkate alınarak ilgili kişilerden randevu için onay alınmış ve yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Söz konusu yöneticilerin kısıtlı zamanı olması sebebiyle mülakat süreleri 30 ile 60 dakika arasında tutulmuştur.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan görüşme formu istatistiki analizler sonucu elde edilen bulgular aracılığıyla hazırlanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında zaman esnekliği göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu yöneticilerin kısıtlı zamana sahip olması nedeniyle görüşme formunda yer alan soruların son derece açık, sade ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Görüşmecinin kafasını karıştıracak çok boyutlu veya karmaşık sorulardan kaçınılmıştır.

Verilerin Analizi

İçerik Analizi

İçerik analizi özellikle sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaktadır. Cartwright (1953) içerik analizini herhangi bir davranışın sistematik şekilde ele alınarak tarafsız ve niceliksel tanımlanmasına imkân sağlayan teknik olarak ifade etmiştir. Downe-Wamboldt (1992) içerik analizini olguları tanımlamanın ve ölçmenin sistematik ve nesnel yollarla gerçekleştirilmesi olarak yorumlamıştır. Büyüköztürk vd. (2021)'e göre içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir. İçerik analizine ilişkin birçok tanım yapılmış olsa da tüm tanımların ortak noktası yöntemin “sistematik” ve “tarafsız” gerçekleştirilmesi yönündedir. Birçok araştırmacıya göre başarılı içerik analizinin ön koşulu, verilerin kategori, sistem, model veya kavramsal harita oluşturarak araştırma olgusunu tanımlayan kavramlara indirgenebilmesidir (Morgan, 1993; Cavanagh, 1997; Hsieh ve Shannon, 2005; Elo ve Kyngäs, 2008).

İçerik analizinin etkin şekilde yürütülebilmesi için çeşitli aşamaların yerine getirilmesi gerekir. İlk olarak, araştırmacı ulaşmak istediği özel hedefleri net şekilde kararlaştırır. Daha sonra araştırmacı konuya ilişkin kavramları açık ve anlaşılır şekilde belirleyerek kavramları tanımlar. Kavramları doğru şekilde tanımladıktan sonra neyi analiz edeceğinin sorusunu cevaplar. Analiz birimi, bir cümle, bir ifade, bir resim hatta bir kelime dahi olabilir. Araştırmacı amaçlarını ve analiz birimlerini belirledikten sonra, analiz edilecek verilerin nereden temin edileceğini inceler. Konuya ilişkin materyaller kitap, dergi, makale, ders planı ve ders içeriği gibi çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. İçerik oluşturulurken konunun net, anlaşılır ve sade olmasına dikkat edilir. Söz konusu içerik yabancı/ilgisiz kişilere bile açık olmalıdır. Bazı çalışmalarda araştırmacı var olan kaynakları kullanarak verilere ulaşabilirken, bazen ise araştırmacı kendi verilerini üretmek durumunda kalabilir. Araştırmacının kendi verilerini üretmesi gerekirse konuya ilişkin açık uçlu sorular hazırlayarak ilgili kişilerle görüşme yapabilir ve elde edilen verileri kodlayarak analize başlayabilir. Araştırmacı kodlama evresinde açık içerik veya gizli içerik kullanarak kodlama yapabilir. Açık kodlamada konuyla ilgili bir ifade, kelime ya da görsel obje gibi metin içinde net olarak görülebilecek bir kavram seçilir. Gizli kodlamada ise ifadenin altında yatan anlam incelenmektedir. Her iki kodlamanın da kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kodlama süreci geleneksel olarak kâğıt üzerinden yapılacağı gibi bilgisayar üzerinden çeşitli yazılımlar aracılığıyla da yapılabilir. İçerik analizinde ATLAS.ti, CAQDAS, HyperRESEARCH, MAXQDA ve NVivo gibi paket programlar sıklıkla kullanılmaktadır. Kodlama işleminden sonra kategori içerisinde yer alan belli ifadelerin, kelimelerin, cümlelerin ve resimlerin belirlenmesinde sayısallaştırma işlemi yapılır. İçerik analizi sonucu elde edilen bulgular genellikle frekans ve yüzde oranlar ile yorumlanır. Son olarak ise tüm bulgu ve yorumlar dikkate alınarak araştırmanın sonucu yazılır (Büyüköztürk vd., 2021, s. 259-263).

Bu çalışmada, ilk olarak araştırma sorunsalı kapsamında kod ve tema listesi oluşturulmuştur. Daha sonra, stratejik yönetim ve VUCA'ya ilişkin kod bulutu incelenmiştir. Bununla birlikte, elde edilen alt kodların frekans dağılımları incelenmiş ve kod birlikte oluşma modeli hazırlanmıştır. Ayrıca, stratejik karar alma ve VUCA temasına dair ilişkisel kod matrisi oluşturulmuştur. Son olarak ise stratejik karar alma ve VUCA temalarına ilişkin kod haritası oluşturulmuştur.

Güvenilirlik Analizi

İçerik analizinin tamamlanmasından sonra sonuçların geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması önem arz etmektedir. Her ne kadar nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik konusunda görüş birliği sağlanamamış olsa da araştırmacıların konuya ilişkin çeşitli kavramsal ve kuramsal yaklaşımlarından söz etmek mümkündür. Guba ve Lincoln (1981) nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlikten ziyade inanılabilirlik (credibility), güvenilebilirlik (dependability), onaylanabilirlik (confirmability) ve aktarılabilirlik (transferability) başlıkları altında “inandırıcılık (trustworthiness)” üzerine yoğunlaşmıştır. Lincoln ve Guba (1986)'e göre araştırmacı kendi çalışmasıyla ilgisi bulunmayan bir meslektaşından kendisini denetlemesini ve ona destek olmasını istemelidir. Shipman (2015) araştırmacının sahip olduğu bilgi, tecrübe, eğitim, kişisel özellikler ve özgeçmiş gibi niteliksel hususların analiz

ve yorumlar üzerinde etkisi olduğunu bildirmiştir. Miles ve Huberman (1994) ise kodlayıcılar arası güvenilirlik konusuna odaklanmıştır. İki farklı araştırmacının söz konusu veri setini kullanarak kodlama yapmasının daha kesin sonuçlar vereceğini ortaya koymuştur. Bu tekniğin kullanılmasındaki kilit nokta kodlayıcılar arasında benzer kodların kullanılıp kullanılmadığını tespit etmektir. Kodlayıcılar arası güvenilirliğin %80'e yakın olması önerilmektedir.

Bu çalışma kapsamında toplanan verilerin güvenilirlik analizi “kodlayıcılar arası güvenilirlik” dâhilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı ilk olarak elde ettiği verileri kendi başına kodlamıştır. Daha sonra, konuyla ilgisi olmayan ancak bilgi ve tecrübe sahibi farklı bir araştırmacıya aynı veri seti üzerinden kodlama yapılması istenmiştir. Böylece, her iki araştırmacının da benzer kodları kullanıp kullanmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen kod güvenilirliğine ilişkin formül esas alınmıştır. Söz konusu formül aşağıda gösterilmektedir;

$\text{Güvenilirlik Katsayısı} = \frac{\text{Uzlaşılan Kod Sayısı}}{\text{Uzlaşılan kod sayısı} + \text{Uzlaşılamayan Kod Sayısı}}$

Bu formül doğrultusunda güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler araştırmalarında söz konusu katsayının 1'e yakın olması yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu ifade edilebilir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Stratejik Karar Alma ve VUCA'ya İlişkin Kod ve Tema Listesi

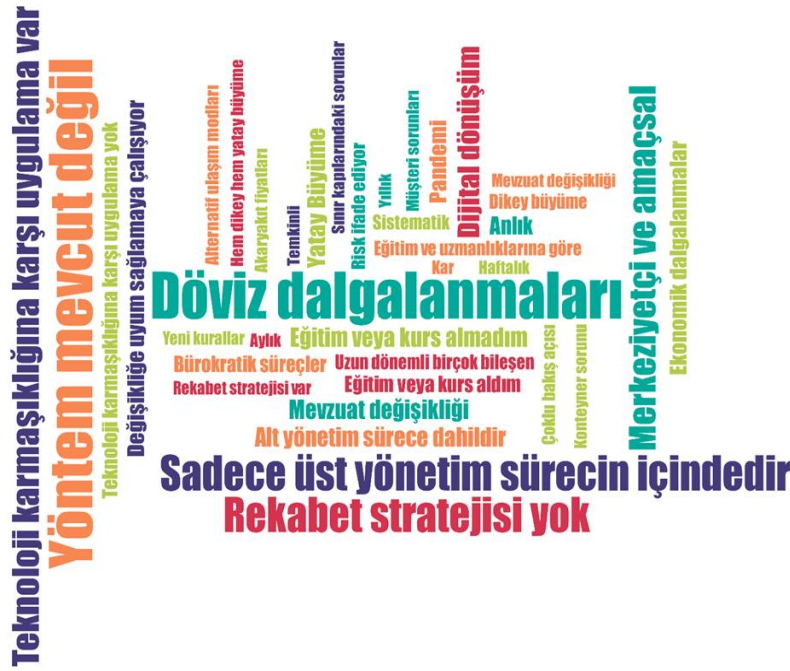
Lojistik sektöründeki yöneticilerden elde edilen verilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde kodlanabilmesi için Microsoft Office Word programı kullanılmıştır. Görüşme esnasında kayıt altına alınan veriler Word ortamına taşınmıştır. Daha sonra “MAXQDA 2022 Analytics Pro” paket programı aracılığıyla metin içindeki stratejik karar alma ve VUCA'ya ilişkin kavram ve bileşenler tespit edilerek kodlanmış ve sistematik biçimde bir araya getirilmiştir. Bu aşamada, kavramların anlamlı bölümler altında toplanması, verilerin düzenlenmesi ve kodlanmasında kolaylık sağlamıştır. Kodlama aracılığıyla metinlerdeki ifadelerin yoğunluğu (ne sıklıkla geçtiği) tespit edilmiş ve kodların önem derecesi incelenmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan kodlamalarda alt ve üst kod yaklaşımı benimsenmiştir. Üst kodlar genel bir temayı ifade ederken alt kodlar söz konusu temanın içerisinde yer alan alt temayı ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle bu çalışma kapsamında kullanılan kodlar alt kodu, temalar ise üst kodu temsil etmektedir.

Tematik kodlama ise kuramsal çerçeveye göre oluşturulmuştur. Tematik kodların altında yer alan verilerin bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Veri setinin çok az bir bölümünün temaların dışında kaldığı saptanmıştır. Dolayısıyla, tematik kodlamanın etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında ele alınan kavramlar şu şekildedir: esneklik, dijitalleşme, merkezîyetçilik, sertifika, iş bölümü, etkileşim, rekabet, gelişim, tehdit, konteyner, hizmet kalitesi, uzmanlaşma, ek maliyet, dönem, dalgalanma, prosedür, tecrübe, müşteri ve koordinasyon. İlgili kavramlar için hazırlanmış kod ve tema listesi Şekil 2'de gösterilmiştir.

- İşletme Profili
 - Haftalık
 - Aylık
 - Yıllık
 - Eğitim ve uzmanlıklarına göre
 - Alt yönetim sürecine dahildir
 - Sadece üst yönetim sürecin içindedir
 - Sistematik
 - Pazar araştırması
 - Kar
 - Kalite
 - Uzun dönemli birçok bileşen
 - Risk ifade ediyor
 - Yatay Büyüme
 - Dikey büyüme
 - Rekabet stratejisi yok
 - Rekabet stratejisi var
 - Teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama yok
 - Teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama var
 - Eğitim veya kurs almadım
 - Eğitim veya kurs aldım
- Muğlaklık Toleransı
 - Yöntem mevcut
 - Konteyner sorunu
 - Yöntem mevcut değil
 - Temkinli
 - Ekonomik dalgalanmalar
- Bilişsel Esneklik
 - Akaryakıt fiyatları
 - Sınır kapılarındaki sorunlar
 - Yeni kurallar
 - Sözleşme
 - Merkezîyetçi ve amaçsal
 - Müşteri sorunları
 - Konteyner sorunu
- Belirsizliğe Tahammülsüzlük
 - Mücbir sebepler
 - Çoklu bakış açısı
 - Mevzuat değişikliği
 - Bürokratik süreçler
 - Hava koşulları
 - Pandemi
 - Döviz dalgalanmaları
- Değişime Direnç
 - Esnek hareket etme becerisiyle
 - Tüketici davranışları
 - Arz sorunu
 - Mevzuat değişikliği
 - Alternatif ulaşım modları
 - Dijital dönüşüm
 - Değişikliğe uyum sağlamaya çalışıyor

Şekil 2. Kod ve Tema Listesi

Şekil 2’de görüleceği üzere stratejik karar alma süreçleri ve VUCA kavramı ile ilgili 5 tematik kodlama (işletme profili, değişime direnç, belirsizliğe tahammülsüzlük, bilişsel esneklik ve muğlaklık toleransı) ve 48 kod oluşturulmuştur. Birinci tematik kodlama işletmenin stratejik karar alma süreçlerindeki profili üzerine belirlenmiş ve 22 kod oluşturulmuştur. İkinci tematik kodlama değişime direnç şeklinde belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Üçüncü tematik kodlama belirsizliğe tahammülsüzlük olarak belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Dördüncü tematik kodlama ise bilişsel esneklik üzerine belirlenmiş ve 7 kod oluşturulmuştur. Son tematik kodlama ise muğlaklık toleransı olarak belirlenmiş ve 5 kod oluşturulmuştur. Yapılan kodlama sonucunda verilerin ne sıklıkla kullanıldığı kod bulutu aracılığıyla görselleştirilmiş ve Şekil 3’te sunulmuştur.

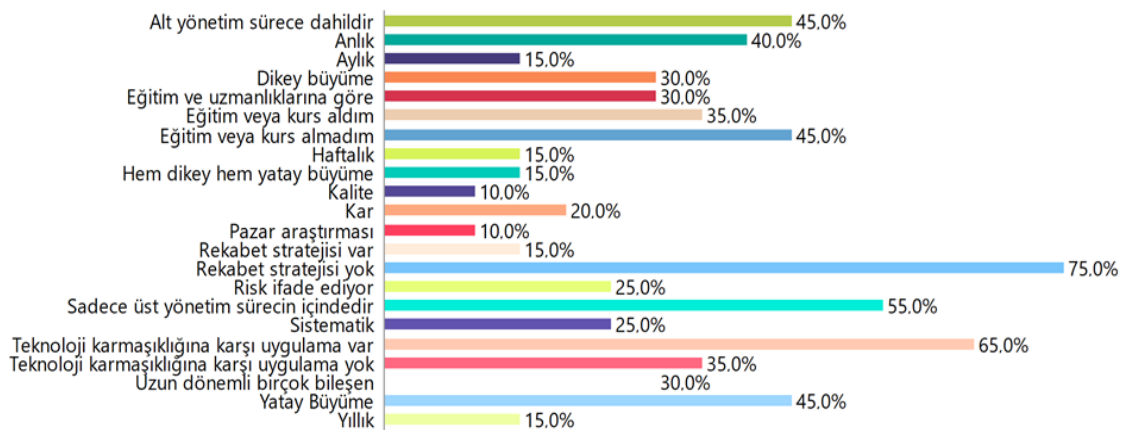


Şekil 3. Stratejik Karar Alma ve VUCA Temasına İlişkin Kod Bulutu

Kod bulutu oluşturulurken metin içinde en az 3 kez tekrarlanmış ifadeler dikkate alınmıştır. Kod bulutundaki görsellerin font büyüklüğü kodların tekrarlanma sıklığı ifade etmektedir. Böylece, kodların önem derecesi daha net ortaya konulmuştur. Görüşme içeriklerine ait kod bulutuna göre en sık tekrarlanan kodlar: “döviz dalgalanmaları”, “sadece üst yönetim sürecin içindedir”, “rekabet stratejisi yok”, “yöntem mevcut değil”, “merkeziyetçi ve amaçsal”, ve “dijital dönüşüm” olarak öne çıkmaktadır. En az tekrarlanan kodlar ise “hem dikey hem yatay büyüme”, “akaryakıt fiyatları”, “alternatif ulaşım modları”, “aylık”, “temkinli” ve “yeni kurallar” olarak tespit edilmiştir.

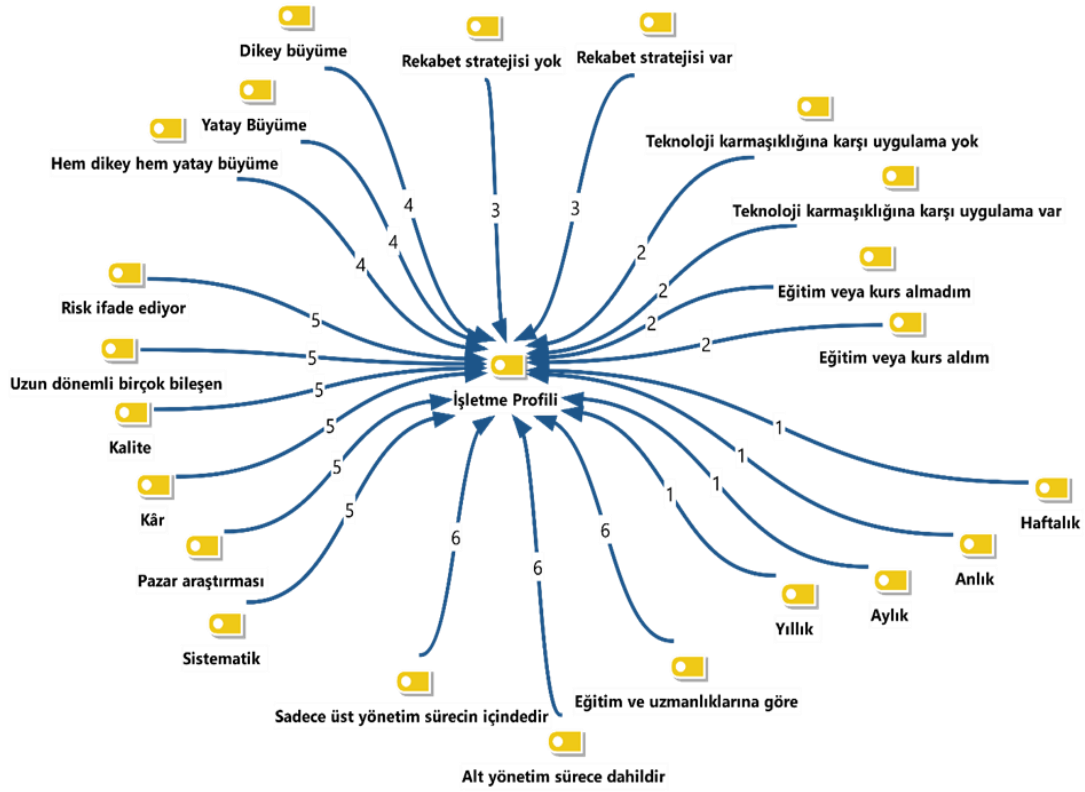
İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Alt Kod İstatistikleri

İşletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin frekans dağılımları Şekil 4’te gösterilmektedir.



Şekil 4. İşletmelerin Stratejik Karar Alma Süreçlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 4'te işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin profili ortaya konulmuştur. Katılımcıların %75'i temel rekabet stratejilerinden birine sahip olmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların %45'i yatay olarak büyüdüklerini ifade ederken katılımcıların %55'i stratejik karar alma süreçlerinde sadece üst yönetimin bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %40'ı stratejik kararların anlık olarak uygulandığını öne sürmüştür. Katılımcıların %25'i için stratejik karar riski ifade etmektedir. İşletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin kod ilişkileri haritası Şekil 5'te sunulmuştur.

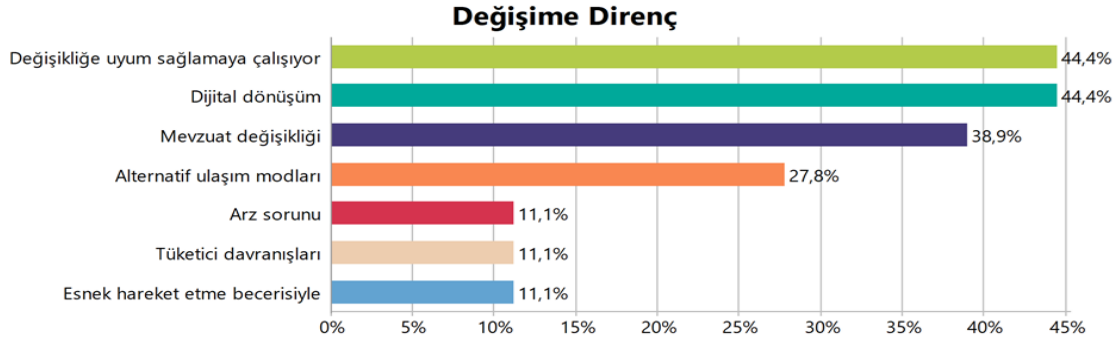


Şekil 5. Stratejik Karar Alma Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli

Kod birlikte oluşum modeli aracılığıyla hangi kodların birlikte oluştuğu tespit edilmiştir. Kod birlikte oluşum modelinde, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerine ilişkin yaklaşımları ayrı ayrı ele alınmış ve her birine farklı numaralandırma işlemi yapılmıştır. 1 numara “işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini ne sıklıkla gerçekleştirdiğini”, 2 numara “yöneticilerin stratejik karar almayla ilgili almış olduğu eğitimi ve işletmelerin teknoloji karmaşıklığına dair yaklaşımlarını”, 3 numara “rekabet stratejisi olarak adlandırılan temel stratejilerin uygulanıp uygulanmadığı”, 4 numara “organizasyon yapısının nasıl büyüdüğü”, 5 numara “stratejik kararın yöneticiler için ne ifade ettiği” ve 6 numara “stratejik karar alma süreçlerinin nasıl uygulandığı” ile ilgili ifadeleri göstermektedir.

Değişime Direnç Alt Kod İstatistikleri

VUCA'nın birinci alt boyutu olan “değişime direnç” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 6'da gösterilmektedir.

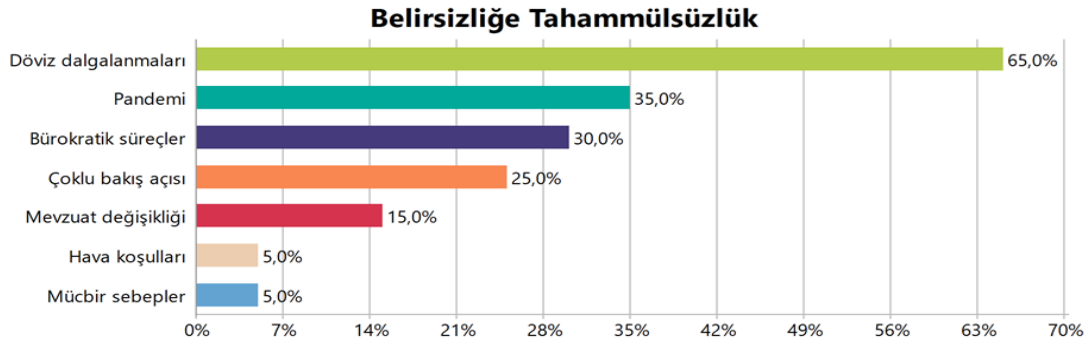


Şekil 6. Değişime Direnç Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 6, katılımcıların %44,4'nün sektördeki değişimlere karşı “uyum sağlamaya” çalıştığını göstermektedir. Dijital dönüşüm (%44,4), mevzuat değişikliği (%38,9) ve alternatif ulaşım modları (%27,8) lojistik sektörde meydana gelen değişimin en önemli konu başlıklarından biri olarak görülmektedir.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Alt Kod İstatistikleri

VUCA'nın ikinci alt boyutu olan “belirsizliğe tahammülsüzlük” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 7’de gösterilmektedir.

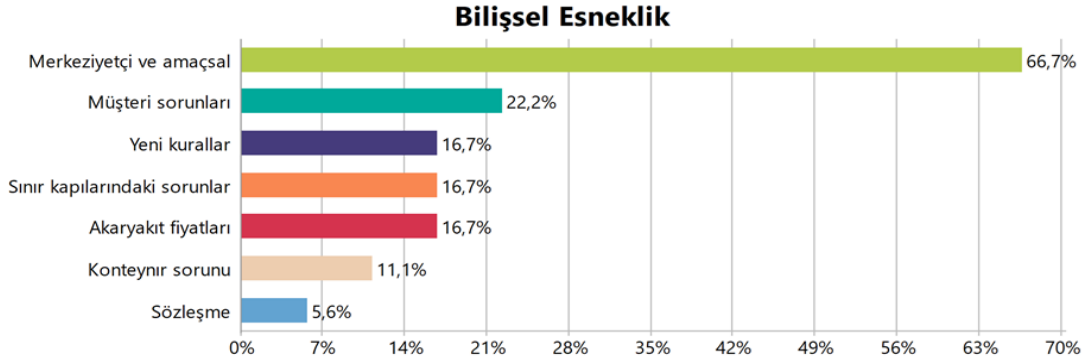


Şekil 7. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 7’de katılımcıların belirsizlik döneminde stratejik karar alma süreçlerine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların %65’i sektördeki en büyük belirsizlik/öngörülemezliğin döviz kurundaki dalgalanmadan kaynaklandığını belirtmiştir. Katılımcıların %35’i ise pandemi sebebiyle sektörde ne gibi olaylarla karşılaşabileceğini tahmin edemediklerini ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların %25’i belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde çoklu bakış açısı sağlayacak profesyonel destek (danışmanlık) faaliyetleri üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir.

Bilişsel Esneklik Alt Kod İstatistikleri

VUCA'nın üçüncü alt boyutu olan “bilişsel esneklik” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 8’de gösterilmektedir.

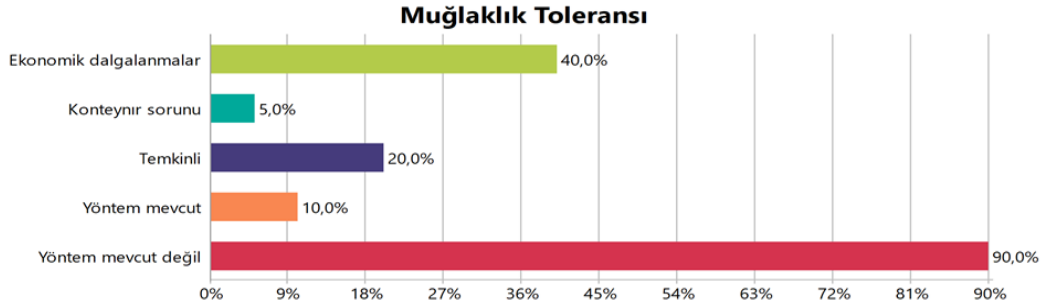


Şekil 8. Bilişsel Esneklik Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 8’de katılımcıların sektörde karşılaştıkları problemlere karşı nasıl harekete geçtiğine ilişkin görüşleri verilmiştir. Katılımcıların %66,7’lik bölümü sektörde karşılaşılan problemlerin çözümüne merkeziyetçi ve amaçsal şekilde yaklaştıklarını belirtmiştir. Sektörde karşılaşılan en önemli sorunlar; müşteri sorunları (%22,2), yeni kurallar (%16,7), sınır kapısındaki sorunlar (%16,7) ve akaryakıt fiyatları (%16,7) olarak ortaya konmuştur.

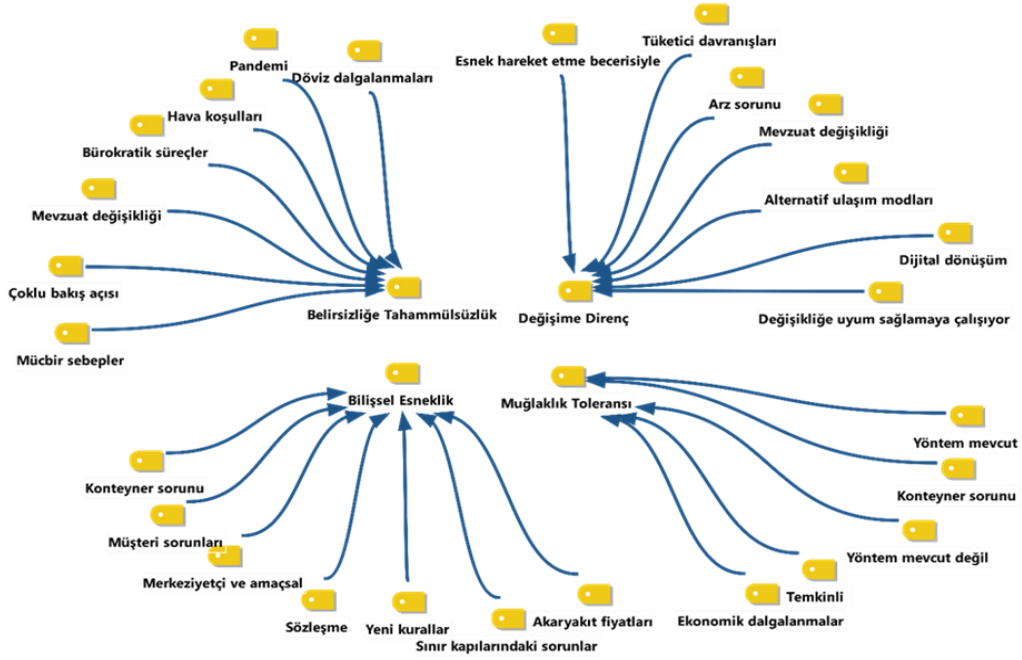
Muğlaklık Toleransı Alt Kod İstatistikleri

VUCA’nın dördüncü alt boyutu olan “muğlaklık toleransı” başlığına ilişkin frekans dağılımları Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Muğlaklık Toleransı Boyutuna İlişkin Frekans Dağılımları

Şekil 9’da katılımcıların muğlak ortamlarda stratejik karar süreçlerini nasıl yürüttüğüne dair görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların %20’si sonucun belirsiz olduğu muğlak ortamlarda temkinli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %40’ı ekonomik dalgalanmaların sektörde muğlak bir ortam yarattığını ileri sürmüştür. Ayrıca katılımcıların büyük bir bölümü (%90) sorunların çözülmesinde kullanılabilecek bir stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını ifade etmiştir. VUCA’ya ilişkin kod ilişkileri haritası Şekil 10’da gösterilmektedir.

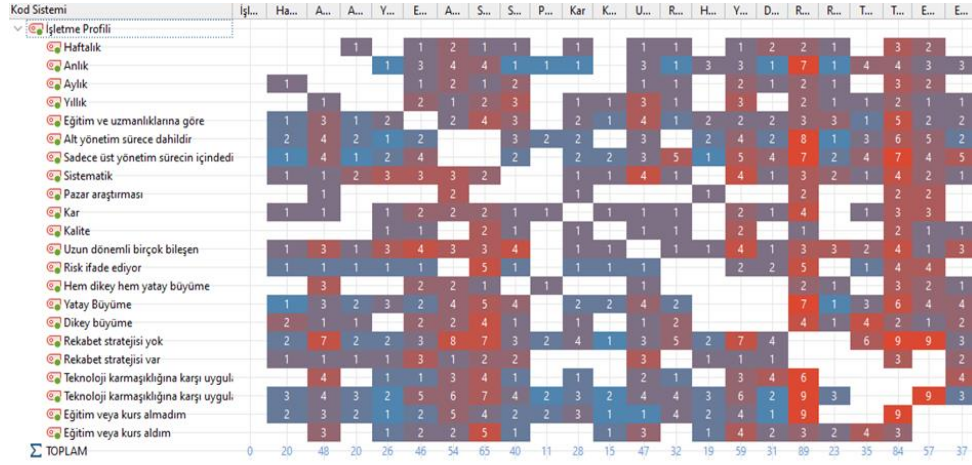


Şekil 10. VUCA Temasına İlişkin Kod Birlikte Oluşma Modeli

Kod birlikte oluşma modeli aracılığıyla VUCA'nın alt boyutlarına ilişkin kodların daha anlaşılır ve kolay ayırt edilebilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, katılımcıların hangi kodlara daha yoğunlaştığı ve yorumlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Model incelendiğinde VUCA'nın ilk alt boyutu olan “değişime direnç” temasına ilişkin en fazla kodlamanın “dijital dönüşüm” alanına yönelik olduğu görülmektedir. İkinci alt boyut olan “belirsizliğe tahammülsüzlük” temasında en fazla kodlamanın “döviz dalgalanmaları”, üçüncü boyut olan “bilişsel esneklik” temasında en fazla kodlamanın “merkeziyetçi ve amaçsal” alanına yönelik olduğu tespit edilmiştir. VUCA'nın son boyutu “muğlaklık toleransı” temasında ise en fazla kodlamanın “yöntem mevcut değil” alanında olduğu gözlemlenmiştir.

Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Bulgular

Kodların frekans yoğunluğu incelendikten sonra ilgili kodların birbirleriyle nasıl bir ilişki sergilediğinin tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Stratejik karar alma temasının altında yer alan kodların nasıl bir ilişki sergilediğinin saptanması için kod matrisleri oluşturulmuştur. Şekil 11’de stratejik karar alma temasına dair ilişkisel kod matrisi gösterilmiştir.



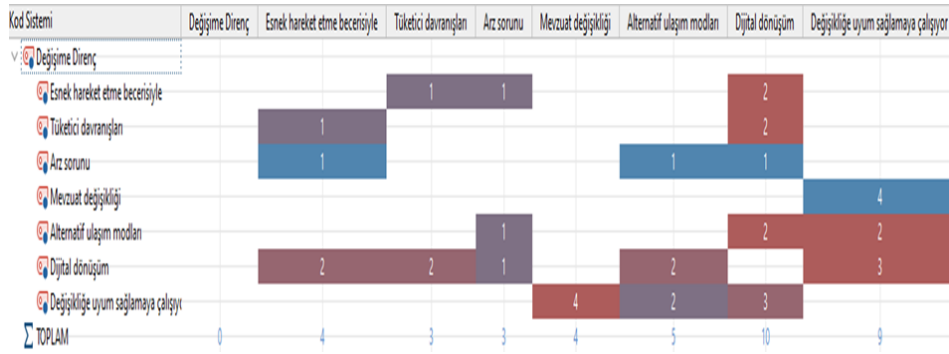
Şekil 11. Stratejik Karar Alma Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Şekil 11 kodlar arasındaki ilişkisel yoğunluğu göstermektedir. “Rekabet stratejisi yok” (89) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Rekabet stratejisi yok kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan iki kod “teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama var” (9) ile “eğitim veya kurs almadım” (9) olarak görülmektedir. Rekabet stratejisinin bulunmadığını dile getiren katılımcılardan 9’u aynı zamanda stratejik karar almayla ilgili eğitim veya kurs almadığını ve teknolojik karmaşıklığına karşı uygulamaların mevcut olduğunu belirtmiştir.

“Rekabet stratejisi yok” kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; alt yönetim süreci dâhildir (8), sadece üst yönetim süreci içindedir (7), yatay büyüme (7), anlık (7), teknoloji karmaşıklığına karşı uygulama yok (6), risk ifade ediyor (5), dikey büyüme (4), kar (4), eğitim ve uzmanlıklarına göre (3), sistematik (3), uzun dönemli birçok bileşen (3), eğitim veya kurs aldım (3), hem dikey hem yatay büyüme (2), pazar araştırması (2), yıllık (2), aylık (2), haftalık (2) ve kalite (1).

Değişime Direnç Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Değişime direnç temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 12’de gösterilmiştir.



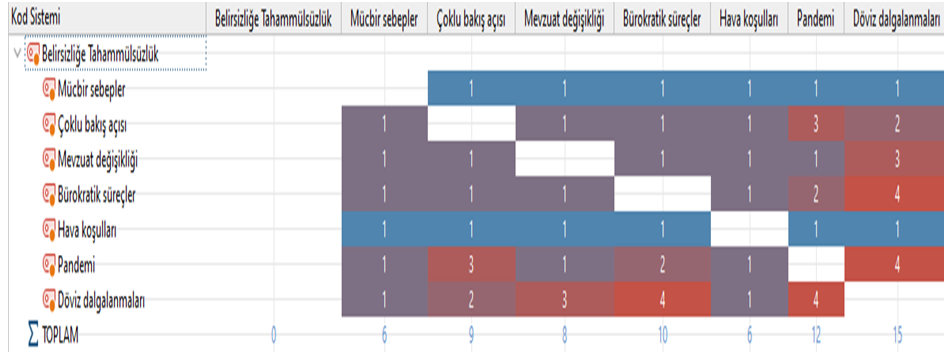
Şekil 12. Değişime Direnç Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Şekil 12’de görüleceği üzere, “Dijital dönüşüm” (10) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “değişime uyum sağlamaya çalışıyor” (3) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar sektörde meydana gelen en büyük değişimin dijitalleşme üzerine olduğunu dile getirirken 3 katılımcı aynı zamanda değişime uyum sağlamaya çalıştıklarını dile getirmiştir.

“Dijital dönüşüm” kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar: esnek hareket etme becerisi (2), tüketici davranışları (2), alternatif ulaşım modları (2) ve arz sorunu (1)’dur.

Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Belirsizliğe Tahammülsüzlük temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 13’te gösterilmiştir.



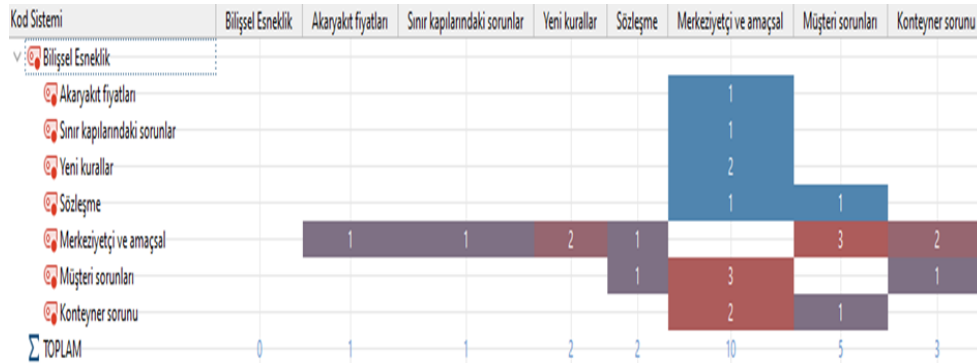
Şekil 13. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Şekil 13’te görüleceği üzere, “Döviz dalgalanmaları” (15) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Döviz dalgalanmaları kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “pandemi” (4) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar sektördeki en büyük belirsizliğin döviz dalgalanmaları üzerine olduğunu dile getirirken, 4 katılımcı aynı zamanda pandemi ve bürokratik süreçlerin belirsizliği tetiklediğini dile getirmiştir.

Döviz dalgalanmaları kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar; mevzuat değişikliği (3), çoklu bakış açısı (2), hava koşulları (1) ve mücbir sebepler (1).

Bilişsel Esneklik Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Bilişsel esneklik temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 14’te gösterilmiştir.



Şekil 14. Bilişsel Esneklik Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Şekil 14’te görüleceği üzere, “Merkeziyetçi ve amaçsal” (10) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kod olarak tespit edilmiştir. Merkeziyetçi ve amaçsal kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “müşteri sorunları” (3) kodu olarak görülmektedir. Katılımcılar stratejik karar alma süreçlerinde ortaya çıkan sorunları amaca yönelik merkeziyetçi yaklaşımla çözümlediğini dile getirirken, 3 katılımcı aynı zamanda sektördeki problemlerin merkezini müşterilerin oluşturduğunu dile getirmiştir.

Merkeziyetçi ve amaçsal kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar: konteyner sorunu (2), yeni kurallar (2), sınır kapılarındaki sorunlar (1), sözleşme (1) ve akaryakıt fiyatları (1).

Muğlaklık Toleransı Temasının İlişkisel Kod Matrisi

Muğlaklık toleransı temasının altında yer alan kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergiledikleri Şekil 15’te gösterilmiştir.

Kod Sistemi	Muğlaklık Toleransı	Yöntem mevcut	Konteyner sorunu	Yöntem mevcut değil	Temkinli	Ekonomik dalgalanmalar
✓ Muğlaklık Toleransı						
✓ Yöntem mevcut					1	1
✓ Konteyner sorunu				1		
✓ Yöntem mevcut değil			1		3	7
✓ Temkinli		1		3		3
✓ Ekonomik dalgalanmalar		1		7	3	
Σ TOPLAM	0	2	1	11	7	11

Şekil 15. Muğlaklık Toleransı Temasına Dair İlişkisel Kod Matrisi

Şekil 15’te görüleceği üzere, “Ekonomik dalgalanmalar” (11) ve “Yöntem mevcut değil” (11) kodu diğer kodlarla en yoğun şekilde ilişkisi bulunan kodlar olarak tespit edilmiştir. Yöntem mevcut değil kodu ile tekrarlanma sıklığı göz önüne alındığında en ilişkili bulunan kod “ekonomik dalgalanmalar” (7) kodu, ekonomik dalgalanmalar kodu ile en ilişkili bulunan kod “yöntem mevcut değil” olarak görülmektedir. Katılımcılar belirsizliğin tavan yaptığı muğlak dönemlerde çok boyutlu sorunların çözümünde başvurulabilecek belirli bir stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını dile getirirken 7 katılımcı aynı zamanda ekonomik dalgalanmaların sektörde karşılaşılan en önemli sorunlardan olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca katılımcılar ekonomik dalgalanmaların sektörü daha anlaşılabilir bir hale getirdiğini dile getirmiş ve 7 katılımcı söz konusu dönemlerde kullanılabilecek stratejik karar alma yönteminin bulunmadığını belirtmiştir.

Yöntem mevcut değil kodu ile ilişkisi tespit edilen diğer kodlar: temkinli (3) ve konteyner sorunu (1)’iken, ekonomik dalgalanmalar kodu ile tespit edilen diğer kodlar: temkinli (3) ve yöntem mevcut (1) olarak saptanmıştır.

Ayrıca, stratejik karar alma ve VUCA temalarına ilişkin kod haritası oluşturulmuştur. Temalara dair ilişkisel kod matrislerinin görselleştirilmiş hali kod haritası üzerinden sağlanmıştır. Buna bağlı olarak, kodların birbiriyle nasıl bir ilişki sergilediği ve ifadelerin ne sıklıkla kodlandığı görselleştirilmiştir. Stratejik karar alma ve VUCA temaları için oluşturulan kod haritası Şekil 16’da sunulmuştur.

360

Kod haritası içindeki her daire bir kodu simgelemektedir. Kod haritası içindeki daireler ne kadar büyükse söz konusu kod ile o kadar fazla kodlanma yapıldığını gösterir. Ayrıca kod haritası içindeki bağlantı çizgileri ile kodlanma sıklığı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Başka bir deyişle kodlanma tekrarı ne kadar fazlaysa bağlantı çizgileri o kadar kalınlaşacaktır.

Bu çalışmada, kod haritasındaki temaların her biri için spesifik renkler oluşturulmuştur. Örneğin, stratejik karar alma için “yeşil”, değişime direnç teması için “mavi”, belirsizliğe tahammülsüzlük teması için “turuncu”, bilişsel esneklik teması için “kırmızı” ve muğlaklık toleransı için “mor” rengi tercih edilmiştir. Kod haritası incelendiğinde stratejik karar alma ve VUCA temaları içinde en sık kodlanan ifadelerin; stratejik karar alma için “rekabet stratejisi yok” (15) ve “sadece üst yönetim sürecin içindedir” (15), değişime direnç için “dijital dönüşüm” (11), belirsizliğe tahammülsüzlük için “döviz dalgalanmaları” (18), bilişsel esneklik için “merkeziyetçi ve amaçsal” (13) ve muğlaklık toleransı için “yöntem mevcut değil” (18) olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye’nin en büyük 500 hizmet ihracatçısı listesinde yer alan lojistik işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl gerçekleştirdiği ele alınmıştır. VUCA dünyasında stratejik karar alma süreçlerinin incelenmesi amacıyla söz konusu yöneticilerle derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Yöneticilerin büyük bir bölümü karar alma süreçlerinin düşünüldüğünün aksine anlık olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Geleneksel bakış açısıyla stratejik kararların yıllık olarak planlanması beklenir. Ancak VUCA dünyası gibi hızlı değişiminin meydana geldiği bir ortamda uzun vadeli planlardan söz etmek ne kadar doğru olur bilinmez. Yöneticilerin verdiği cevaplar ise bu kanıyı destekleyecek niteliktedir. Stratejik karar alma gruplarının oluşturulması incelendiğinde; yöneticiler söz konusu bölümlerin oluşturulmasında eğitim ve tecrübe faktörünün önemli rol oynadığını belirtmiştir. İşletme içinde stratejik karar alma sürecinin nasıl gerçekleştiği incelendiğinde, stratejik karar sürecinde yalnızca üst yönetimin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, alt yönetimin kısmen de olsa süreçlere dâhil edildiği, özellikle veri ve bilgi akışında önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Yöneticilere stratejik karar ve unsurlarına dair görüşleri sorulduğunda, pazar araştırması, sistematik, kar, kalite, uzun dönemli birçok bileşen ve risk gibi ifadelerin baskın olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler tarafından en sık kullanılan kavramlar; risk, sistematik ve uzun dönemli birçok bileşen şeklinde ifade edilmiştir. Yöneticilerin önemli bir bölümü departmanlar arasında etkileşimin olduğunu dolayısıyla yatay örgüt yapısını benimsediklerini bildirmiştir. İşletmelerin teknolojik karmaşıklığı veya dijital dönüşüme ilişkin uygulamaları incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü bu tür uygulamaların olduğunu belirtmiştir. Ancak söz konusu uygulamaların ağırlıklı olarak Microsoft Office, e-posta ve araç takibinde kullanılan çeşitli programlar dâhilinde olduğu gözlemlenmiştir. Yalnızca birkaç işletmenin “Endüstri 4.0” bağlamında profesyonel uygulamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilere stratejik karar alma süreçleri ile ilgili almış oldukları eğitim veya sertifika sorulduğunda, %60’a yakını bir sertifika veya eğitime sahip olmadığını geri kalanı ise yönetimsel olarak belirli etkinliklere katıldığını ifade etmiştir. Yöneticilerin VUCA dünyasında karşılaştıkları tehditlere karşı ne gibi rekabet stratejilerini tercih ettikleri sorulduğunda, işletmelerin neredeyse hiçbirinin rekabet stratejisine sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca dair şu çıkarımlar yapılabilir: Birincisi yöneticiler VUCA dünyasında rekabet üstünlüğü kaybetmemek için şirket stratejilerini paylaşmak istememiş olabilir, ikincisi ise yöneticilerin büyük bir bölümünün küresel rekabet stratejilerine dair henüz bilgi ve uygulama yönünde girişimi olmamıştır.

VUCA dünyasında faaliyet gösteren yöneticiler sektördeki en önemli değişimin dijitalleşme ve mevzuat konusunda olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin önemli bir bölümü dijital dönüşüm sürecinin farkında olduğunu ve buna yönelik girişimlere hız verdiğini belirtmiştir. Ancak mevcut durum lojistik sektöründeki dijitalleşmenin birkaç küresel işletme çevresinde gerçekleştiğini göstermektedir. Geri kalan şirketler ise dijitalleşmeyi yalnızca elektronik ortamda e-posta gönderme veya araçlara takip cihazı takılması olarak değerlendirmektedir. Yöneticiler sektördeki diğer önemli değişimin mevzuat alanında yaşandığını ifade etmiştir. Yöneticiler, mevzuat ve gümrük belgelerinin sürekli değişmesinin kendilerine sorun çıkardığını belirtmiştir. Yöneticilerin birçoğu sektördeki değişimleri yakından takip ettiğini belirtmiştir, ancak işletme olarak değişime nasıl tepki verdikleri net olarak ortaya konulamamıştır. Yöneticilerden yalnızca birkaçı değişime karşı işletmenin tüm fonksiyonlarını esnek yapıda oluşturduklarını böylelikle değişime karşı daha hazır olduklarını ileri sürmüştür.

VUCA dünyasında lojistik sektörünün içinde bulunduğu belirsizliğin tetiklenmesinde döviz dalgalanmaları ve pandeminin kilit rol oynadığı belirtilmiştir. Yöneticilerin hemen hemen hepsi döviz dalgalanmalarından kaynaklı büyük bir belirsizliği dile getirmiştir. Özellikle son iki yılda küresel tedarik zincirinin bozulması ve pandeminin hala kontrol altına alınamaması küresel piyasalardaki dalgalanmayı hızlandırmıştır. Yöneticilerin içinde bulunduğu diğer önemli bir belirsizlik ise pandemiye dir. Sektör ayrımı yapılmaksızın pandemi dünyayı etkisine almış

ve gelecek hakkında varsayım yapılmasını imkânsız hale getirmiştir. Küresel ekonominin merkezinde yer alan ulaşım hizmetleri pandemi döneminde durma noktasına gelmiş ve birçok ihtiyaç malzemesine erişim sağlanamamıştır. Ayrıca, yöneticiler belirsizliğe karşı çoklu bakış açısı geliştirdiklerini belirtmiştir. Daha açık bir ifadeyle, belirsizliğin tavan yaptığı VUCA dünyasında işletmelerin bir bölümü dışarıdan profesyonel destek (danışmanlık) aldığını ifade etmiştir. Ancak, bu çoklu bakış açısının bütün işletmelerde uygulandığı söylenemez.

VUCA dünyasında lojistik sektörünün karşılaştığı en önemli sorunlar; müşteri sorunları, sınır kapılarında yaşanan sorunlar, akaryakıt fiyatları, konteyner sorunu ve kuralların sürekli yenilenmesi olarak ifade edilmiştir. Özellikle, ülkeler arasındaki bürokratik süreçlerin sınır kapılarında oldukça zorluk yarattığı ifade edilmiştir. Sınır kapılarında yaşanan olumsuzlukların sevkiyat gecikmesine neden olduğu belirtilmiştir. Doğal olarak bu gecikmenin müşterilerde memnuniyetsizliğe sebebiyet verdiği ileri sürülmüştür. Ayrıca pandemi döneminde yaşanan konteyner kıtlığı ve küresel enerji fiyatlarındaki yükselişin işletmeleri son derece etkilediği ifade edilmiştir. İşletmelerin söz konusu sorunlara stratejik karar alma çerçevesinde nasıl yaklaştığı incelendiğinde, ilk olarak işletmelerin sorunlara karşı yol haritası oluşturduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler amaçlarını ve önceliklerini belirleyerek sorunların üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Ayrıca sorunlara dair karar alma süreçlerinin merkeziyetçi bir yapıda gerçekleştiği ifade edilmiştir.

VUCA dünyasının doğal yansımalarından biri olan belirsizlik muğlaklığı da beraberinde getirmektedir. Lojistik sektöründe belirsizlik yaratan ve anlaşılması en zor durum incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü ekonomik dalgalanmaların oldukça muğlaklık yarattığını ifade etmiştir. VUCA dünyasında beklenmedik durumlarla karşılaşan yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde nasıl bir yol izlediği incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir bölümü olaylara karşı tepkisiz kaldığını belirtirken, birkaçı ise durumun çıkış nedeni, mevcut uygulamalara etkileri ve geleceğe yansımaları gibi olası sonuçları izleyerek daha temkinli bir yaklaşıma sahip olduklarını belirtmiştir. VUCA dünyasında çok boyutlu sorunlara karşı ne tür stratejik karar alma yöntemlerine başvurulduğu incelendiğinde, neredeyse hiçbir yöneticinin temel stratejik karar alma yöntemlerine başvurmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerden yalnızca birkaçının, SWOT analizi, vizyon ve misyon gibi stratejik karar alma yöntemlerinde kritik rol oynayan kavramlara değindiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma hizmet ihracatı ve ekonomik kalkınma da kilit rol oynayan lojistik sektörü üzerine yapılmıştır. TİM 500 listesinde yer alan Türkiye'nin en büyük lojistik işletmelerindeki yöneticilerin katılımı ile yapılan bu çalışma, VUCA dünyası ve stratejik karar alma süreçlerine ilişkin bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışma, Covid-19 kısıtlamaları altında yürütülmüştür. Dolayısıyla pandemi sonrası dönemde farklı sektör ve daha fazla yönetici ile odak grup görüşmesine başvurulabilir.

KAYNAKLAR

- Acatrinei, N. (2017). Perspectives of Saint John Chrysostom for the VUCA World. in managing VUCA Through Integrative Self-Management. Springer, Cham.bennet
- Alkoç, Y. K. (2021). Yeni dünya: VUCA dünyası. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(10), 989-999.
- Barman, A., & Potsangbam, C. (2017). Shifts of strategic paradigms in the VUCA World-Does “outside the box thinking” a meaningful cliché for the business world? In Conference: Managing Chance and Creativity and Innovation in a Dynamic Environment at Sonapur, Kolkata (Vol 7).
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014b). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Bernard, H. R. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel F. (2021). *Eğitimde Bilimsel Araştırma yöntemleri* (30. baskı). Ankara: Pegem Akademi

- Cartwright, D. P. (1953). Analysis of qualitative material, L. Festinger and D. Katz (Eds), Research methods in the behavioral sciences, Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 421-470.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods, and applications. *Nurse researcher*, 4(3), 5-16.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31-38.
- Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikiogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative research*, 17(5), 571-588.
- Dhillon, R., & Nguyen, Q. C. (2021). *Strategies to respond to a VUCA world*. Yüksek Lisans Tez, Department of business administration, Lunds Universitet, Sweden.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Emerging World, (2020). What the VUCA! <https://www.emergingworld.com/blog/what-the-vuca/> Erişim Tarihi: 19.08.2021
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and health*, 25(10), 1229-1245.
- Gilman, D. (2017). Outsmarting VUCA: Achieving Success in a Volatile, Uncertain, Complex, & Ambiguous world. Advantage Media Group.
- Gu, J., Han, B., & Wang, J. (2020). COVID-19: Gastrointestinal manifestations and potential fecal–oral transmission. *Gastroenterology*, 158(6), 1518-1519.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. CA: Jossey-Bass.
- Harsolekar, D. D., Munshi, J. (2017). Perceptions of management students on VUCA post Summer Internship - An empirical analysis. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 58-71.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- Jamil, N., & Humphries-Kil, M. (2017). Living and leading in a VUCA world: Response-Ability and people of faith. In *Managing VUCA through integrative self-management* (pp. 65-79). Springer, Cham.
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-a-vuca-1> Erişim Tarihi: 24.09.2021.
- Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Thunderbird University, 1-4.
- Krawczyńska-Zaucha, T. (2019). A new paradigm of management and leadership in the VUCA world. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

- Kuzel, A.J. (1999) Sampling in qualitative inquiry. In: Crabtree, B.F. and Miller, W.L., Eds., *Doing Qualitative Research*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, 33-45.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. UNC Executive Development, 2013, 1-15.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, (30), 73-84.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research? A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.
- Morgan, D. L. (1993). Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. *Qualitative health research*, 3(1), 112-121.
- Nandram, S. S., & Bindlish, P. K. (2017). Introduction to VUCA. In *managing VUCA through integrative self-management* (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Nascimento, L. D. C. N., Souza, T. V. D., Oliveira, I. C. D. S., Moraes, J. R. M. M. D., Aguiar, R. C. B. D., & Silva, L. F. D. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista brasileira de enfermagem*, 71, 228-233.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & quantity*, 41(1), 105-121.
- Parse, R. R. (1990). Parse's research methodology with an illustration of the lived experience of hope. *Nursing Science Quarterly*, 3(1), 9-17.
- Povah, N. (2014). VUCA Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin! Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/dergi/vuca-kalici-dir-gecmesini-beklemeyin> Erişim Tarihi: 13.12.2020.
- Roblek, V., Petrović, N. N., Khokhobaia, M., & Gagnidze, I. (2021). The role of an innovation and digital transformation of organizations in VUCA world. *International Scientific and Practical Conference*, 176-182.
- Saini, A. K., & Khurana, V. K. (2015). Managing Organizational Transformation in the Era of VUCA. *Journal of Management*, 7(1), 69-80.
- Schick, A., Hobson, P. R., & Ibisch, P. L. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: The need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4), e01267.
- Shipman, S. D. (2015). The role of self-awareness in developing global competence: A qualitative multi-case study. Graduate Theses, Dissertations, and Capstones, Bellarmine University.
- Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> Erişim Tarihi: 05.01.2021.

- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Young, D. S., & Casey, E. A. (2019). An examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research*, 43(1), 53-58.
- Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,119-130.

Yazar Katkı Oranı

Araştırmacılar bu çalışmanın tümüne eşit katkıda bulunmuştur. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Etik Kurul Onayı

Etik kurul onay belgesi için Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, 21.04.2022 tarih, E-23867972-050.01.04-2200003060 sayılı dilekçeye istinaden, 06.05.2022 tarihinde E-81570533-044-2200003409 sayılı komisyon kararında araştırmada kullanılan verilerin etik açıdan uygun olduğu görüşünü belirtmiştir.