

## TÜRK YÖNETİCİLERİN KARAR VERME TUTUMLARI

Dr. Gerhard REITER

*Dr.G. Reiter Marmara Üniversitesi Almanca İşletme ve Enformatik Bölümü'nde 1993 yılından beri Pazarlama Dalında öğretim üyeliği yapmaktadır. Bu yazının tercümesi ve düzenlenmesi*

*Arş.Gör. Bahar Ceritoğlu tarafından yapılmıştır.*

**ABSTRACT:** *This article shows the result of a survey concerning the decision making of turkish managers when buying big machines and technical equipment. The survey took place in Istanbul, January 1995; 70 managers had been questioned. the results indicate, that for turkish managers the image of the product and of the seller is very important, whereas the price of the product is of minor importance.*

### I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türk yönetici ve müdürlerinin karar verme tutumlarını incelemek idi. Bu araştırma, 73 Türk yöneticisinin katılımıyla, Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilmiştir. Size sunulan bu rapor, büyük makina ya da teknik donanım satın alınması konusuna ilişkin karar alma ve bilgi edinme tutumlarına yönelik araştırma sonuçlarını içermektedir. Araştırmada, Prof. Strothmann'ın 1987'de hazırladığı makina ve elektronik sanayiine mensup 310 Alman firmasının katılımıyla gerçekleştirilen "Innovationsmarketing" isimli çalışmasından esinlenilmiştir.[1] Almanya'da yapılan araştırmanın sonuçlarını içeren bu yayının, Türk ve Alman yöneticilerin karar verme tutumlarındaki kültürel farklılıkları ortaya koyma açısından, aynı araştırmayı Türk yöneticilere de uygulama fikrini vermiştir.

Burada karar verme tutumu, büyük makina ya da teknik donanım satın alınması konusuna yönelik olarak ele alınmıştır. Satın alma işleminde etkili olan kişilerin karar verme süreci içerisinde, bilgi edinme yöntemleri ve bu bilgileri ne şekilde değerlendirdikleri, yönetim tarzları ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri ön planda tutulmuştur.

Elde edilen sonuçlar, Almanya'da yapılan benzer bir araştırmanın sonuçları ile karşılaştırma imkanı sağlamakla birlikte (kültürel karşılaştırma), satış işlemlerinin düzenlenmesinde etkili iletişimsel önlemler alma açısından da fikir vermektedir. Bu yüzden sonuçlar hem bilimsel hem de pratik açıdan önem taşımaktadır. Türkiye'de yaşayan ve bu ülkenin ticari yapısını tanıyan yabancı bir işadama için bu sonuçlar hem elde ettiği izlenim ve tecrübeleri onaylayıcı, hem de tamamlayıcı

özellik taşımaktadır. Verilen ifadelerin istatistiksel ölçüm yöntemleri ile değerlendirilmesi ve bunların Alman yöneticilerin ifadeleri ile karşılaştırılması araştırmaya bilgi aktarma özelliği açısından büyük değer katmaktadır.

Sonuçlar, Alman sanayiinin Türkiye'de işbirliğinde bulunduğu sektörler ve bu sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketlerini içermesi bakımından, yabancı, özellikle de Alman işadamları için ayrı bir önem taşımaktadır. Sonuçları değerlendirirken, Almanya'nın Türkiye için en önde gelen ticari ortak olduğu ve Türkiye pazarının da birçok yabancı, özellikle de Alman şirketler için, Avrupa Gümrük Birliği'nin eşliğinde, büyüyen bir pazar niteliğinde olması dikkate alınmalıdır. Türkiye'nin, Avrupa Gümrük Birliği'ne kabul edilme planları, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ticari ilişkilerin artacağı yolundaki beklentileri güçlendirmektedir. Bu yüzden elde edilen sonuçlar, son ekonomik gelişmelere uygun olarak, Türk şirketleriyle girilecek ticari ilişkilere ve Türk ortaklarla yapılabilecek pazarlıklara yön verecek nitelikte çok önemli göstergelerdir.

### II. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLMESİNDE İZLENİLEN YOL

Araştırma, Türk yönetici ve müdürlere yönelik hazırlandığından, yalnızca %100 yerli sermayeli şirketlerin araştırma kapsamına alınmasına özen gösterilmiştir. Yazışma adresleri İstanbul Ticaret Odası Rehberinden elde edilmiş ve 200 Türk firmasının adresi buradan tesadüfi yöntemle seçilmiştir. Firmaların belirlenmesinde kriter olarak firma büyüklüğü (çalışan sayısına göre) ve faaliyet gösterilen sektör dikkate alınmıştır.

Seçilen bu 200 firma, şirket büyüklüğü bakımından şu dört gruba ayrılmıştır:

80 (%40) 50 ile 199 çalışana sahip şirketler

400 (%20) 200 ile 499 çalışana sahip şirketler

40 (%20) 500 ile 999 çalışana sahip şirketler

40 (%20) 1000 ve daha fazla çalışana sahip şirketler.

Bu dağılım sayesinde hem küçük, hem de orta ve büyük ölçekli şirketlerin yeterli ölçüde araştırma kapsamına alınmaları sağlanmıştır. Küçük ölçekli şirketlerin diğerlerine oranla iki kat fazla yer alması, genel olarak tüm Türk şirketleri arasında küçük ölçekli şirketlerin çoğunlukta bulunmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan büyük ölçekli şirketler ise çoğunlukla Türkiye'nin en büyük 500 firması arasından seçilmiştir.

Ağırlıklı olarak Tekstil, İlaç, Kimya ve Elektronik sanayiine ait firmalara yer verilmiştir. Bu dallara ağırlık verilmesinin nedeni, bu sektörlerin Alman ekonomisi ile güçlü ticari bağlantılarının bulunmasına ve bu dallarda teknik işlemlerin, üretimin ve buna bağlı olarak uygun makina satın alınımının daha fazla önem taşımaya bağlıdır.

Bütün bunların yanı sıra, sadece İstanbul bölgesi içinde yer alan özel sektöre ait şirketlerin, araştırmaya dahil edildiğini belirtmek gerekir. Araştırmanın İstanbul bölgesiyle sınırlı kalması teknik ve finansal nedenlerden dolayıdır. Ancak, şu sıralarda Türkiye'de birçok kurumun özelleştirildiği, ekonomik kalkınmanın özel sektöre ait şirketlere bağlı olduğu ve yapılan yatırımların büyük bir bölümünün bu şirketler tarafından gerçekleştirildiği gözönünde bulundurulursa, bu sınırlandırmanın gerekliliği anlam kazanır. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre, Türkiye'deki üretimin %60'ı İstanbul bölgesi içinde yer alan özel şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, şirket sayısında yapılan sınırlamaya rağmen, araştırma, Türkiye'deki özel sektörün özelliklerini yansıtabilecek niteliktedir.

Hedef kitle olarak müdürler ve üst kademelerdeki çalışanlar belirlenmiştir. Bu bakımdan, konu ile ilgili olarak hazırlanan bildiri mektubu ve anket formu, yeni makina veya teknik donanım satın alınması konusunda, kendi başına karar verme yetkisine sahip olan bu kişilere yönelik hazırlanmıştır.

Araştırma yöntemi olarak, belli bir anket formuna dayalı karşılıklı görüşme yolu seçilmiştir. Bu amaçla, daha önce Almanca varolan anket formu kısaltılarak uygun görülen sorular Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen anket formu içerik ve anlaşılabilirlik bakımından birkaç kez kontrol edilmiş, özellikle de konu ile ilgili terimlerin doğru tercüme edilmiş olmasına özen gösterilmiştir. Türkçeye yapılan çevirinin doğruluğunu

ölçmek amacıyla tekrar Almancaya çeviri yapılmıştır. Böylece Almanca ve Türkçe anket formlarının birbirleriyle tam olarak uyuşması sağlanmıştır. Bu yönetime rağmen bazı kelime veya tabirlerin Türkçe karşılıklarında anlam farkı ortaya çıkabilmektedir.

Seçilen 200 şirkete, yapılacak araştırma konusunda haber vermek ve görüşme yapılabilecek kişileri belirlemek amacıyla Kasım 1994'te, cevap kartını da içeren bir bildiri yollanmıştır. Bunu izleyen süre içinde 53 firmadan olumlu cevap alınmıştır. Almanca İşletme Bölümü öğrencileri ilk etapta bu 53 firmanın yetkilileriyle görüşerek araştırmayı başlatmışlardır. Cevap vermeyen diğer firmalara ise tekrar telefon edilerek bir görüşme tarihi belirlenmesi için ricada bulunulmuştur. Bu sayede araştırmaya 24 firma daha dahil edilmiştir.

Cevaplanan toplam 77 anket formunun 73'ü değerlendirmeye alınmış, 4 anket formu hatalı bulunarak değerlendirme dışı bırakılmıştır. En başta belirlenen 200 şirketin 73'ünden değerlendirilebilir cevap alınması %31,5 lik bir orana eş değerdir.

Herhangi bir karışıklığı ve aldatmacayı önlemek amacıyla anket formlarına, görüşmeyi yapan kişilerce firma kaşeleri bastırılmış ve bu formlar yetkililer tarafından imzalanmıştır.

### Şirketlerin büyüklüğü

Şekil 1, şirketlerin büyüklüğü hakkında (çalışan sayısına göre) bilgi vermektedir. Buna göre şirketlerin %34,2'si 50 ile 199; %28,8'i 200 ile 499; %17,8'i 500 ile 1000 arasında ve %19,2'si 1000'in üzerinde çalışana sahip olduğunu belirtmiştir. Bu durum, hemen hemen eşit bir dağılımı ifade etmektedir. Şirket büyüklüğüne bağlı olarak, kapsamlı teknik yatırımlar yapıldığı ve bunlara bağlı olarak alım - satım kararları verildiği düşünülürse, bu dağılım oldukça büyük değer kazanmaktadır.

### Faaliyet alanları

Şekil 2, şirketlerin faaliyette buldukları dallara göre dağılımını göstermektedir. Çoğunluk (%26), Tekstil sanayiine mensup firmalardan oluşmaktadır. Kimya ve İlaç sanayii %15,1 ile en çok temsil edilen ikinci daldır. Bunu % 8,2'lik bir oranla Metal sanayii izlemektedir.

Şekil 3, araştırmaya katılan kişilerin şirket içindeki konumlarını göstermektedir. Buna göre katılanların %45,2'si Müdür ve %26'sı da şirket sahibidir. Burada, makina ve teknik donanım satın alınmasına dair tek

başına karar verme yetkisine sahip kişilerin araştırmaya iştirak ettikleri gözlenmektedir.

### III. ANA SONUÇLAR

Araştırmadan elde edilen en önemli sonuçlar, iki ana soru bloğundan sağlanmıştır. Bunlardan biri, karar verme tutumuna yönelik 10 soru, diğeri ise önderlik tutumuna yönelik 7 soru içermekte idi.

Karar verme işlemiyle ilgili sorular, üreticiler hakkında genel bilgi edinme şekillerini, önderlik tutumuyla ilgili sorular ise karar verecek olan kişinin satın alma komisyonu (buying center)[2;32] içindeki tutumunu araştırmakta idi.

#### III.1. KARAR VERME TUTUMU

Karar verme tutumuna yönelik sorular şu 10 ifadeyi kapsamaktaydı:

- F1: Aynı kaliteyi daha ucuz fiyata sunduğu takdirde küçük firmanın ürünlerini alırım.
- F2: Büyük şirketlerden almayı tercih ederim.
- F3: Fiyatı ve kalitesi aynı olduğu takdirde küçük ya da büyük firmadan almam fark etmez.
- F4: Fiyat benim için her zaman en önemli kriterdir.
- F5: Tanınmış bir üretici, kaybedecek bir ismi ve ünü olacağından, kötü mal satmayacaktır.
- F6: Büyük ve önemli kararlardan önce mümkün olduğunca çok teklif toplanmasına önem veririm.
- F7: Yüksek maliyetli satın alma işlemlerinde tanınmış üreticilerden teklif toplarım.
- F8: Satıcı firmayı belirlerken, bu firmanın vereceği teknik servis ve destek konusunda ayrıntılı bilgi edinirim.
- F9: Daha önce denenmiş, onaylanmış ürünleri kullanıma sokmak her zaman en garantisidir.
- F10: Deneyimli bir firmayı her zaman için deneyimsiz bir firmaya tercih ederim.

Şekil 4, araştırmaya katılanların karar verme tutumları konusunda 5 basamaklı bir değerlendirme cetveline dayanarak (1= hiç uymuyor; 5= tamamen uyuyor) verdikleri cevapların ortalama değerlerini göstermektedir. Karşılaştırma amacıyla, Alman yöneticilerin verdikleri cevaplar beyaz kutucuklar, Türk yöneticilerin ki ise siyah kutucuklar ile gösterilmiştir.

Buna göre Türk yöneticiler ağırlıklı olarak büyük firmaları, denenmiş ürünleri ve tanınmış üreticileri tercih etmektedirler. F2, F5, F9 ve F10'daki ifadeler oldukça yüksek değer kazanmakta ve Alman yöneticilerinkini aşmaktadır.

Ayrıca, fiyatın önemi (F4) ve teknik servis (F7) ile ilgili ifadeler verilen cevaplar oldukça ilgi çekicidir. Türk yöneticiler tarafından, fiyatın önemi ile ilgili ifadeye tüm ifadeler arasında en düşük değer biçilmiştir (ortalama değer: 2,5), yani araştırmaya katılanların % 50'si satın alma işlemi sırasında fiyata çok az önem vermekte ya da hiç önem vermemektedir. Türkiye piyasasının genelde bir "ucuz" ürünler piyasası olduğu ve Türk şirketlerinin nakit sıkıntıları çektiği düşünülürse, bu oldukça şaşırtıcı bir sonuçtur.

Bunun açıklaması F2, F5, F9 ve F10 daki ifadelerle bağlantılı olarak yapılmalıdır: Tanınmış, büyük firmalardan satın almayı tercih eden, tanınmış markalara önem veren bir kimse, bunlara karşılık düşük bir fiyat bekleyemez. Bunun dışında da Türkiye ekonomisi içerisinde fiyat konusunda büyük sorunlar yaşanmaktadır. Senelik % 150'ye varan bir enflasyon oranında fiyatlar sürekli değişmekte ve bu durum belli bir fiyata odaklanmayı engellemektedir.

F1 ve F2'deki ifadeler verilen cevaplar da Alman yöneticilerinkine göre farklılık göstermektedir. Türk yöneticiler büyük firmalardan satın almayı tercih etmektedirler (F2). Ancak aynı kaliteyi daha ucuz fiyata sunduğu takdirde küçük firmadan almaktan çekinmemektedirler (F1). Her iki ifadeye verilen değerler, Alman yöneticilerinkinden daha yüksektir. Bu durum bir bakıma Türk yöneticilerin büyük şirketlerden satın almayı tercih ettiğini, ancak fiyatın etkenliği bakımından küçük üreticileri de göz önünde bulundurduğunu göstermektedir.

Fiyat ve kalite aynı olduğunda (F3), Türk ve Alman yöneticilerin cevapları pek farklılık göstermemektedir. Bu durumda her ikisi için de büyük ya da küçük firmadan satın almak fark etmemektedir.

Teknik servis, Türk yöneticiler için çok büyük önem taşımaktadır ve bu ifadeye en yüksek değer

biçilmiştir (ortalama değer: 4,8). Bu konuda da Türk ve Alman yöneticiler arasında bir fark belirmemektedir.

Son olarak geriye F6 ve F7'deki "teklif toplama"ya yönelik ifadelerin incelenmesi kalmaktadır. Kişisel verilere göre Türk yöneticiler, satın alma işlemi öncesinde, özellikle tanınmış firmalardan çok teklif toplamaktadırlar. Türk yöneticilerini, mümkün olduğunca fazla teklif toplanmasının önemini vurgulamaları Alman yöneticilere oranla biraz farklılık göstermektedir. Diğer bir ifadeyle: Türk yöneticiler biraz daha fazla teklif toplamakta, fakat büyük üreticilerin tekliflerine aynı derecede önem vermemektedirler. Fakat bu sonuç, F2 ve F5' teki ifadelerden elde edilen verilere, yani büyük üreticilerin ürün ve tekliflerine verilen öneme, ters düşmektedir.

### III.2. BİLİRKİŞİ VE ÖNDERLİK TUTUMU (PROMOTOR)

Bilirkişi ve önderlik tutumuyla ilgili ifadeler, karar veren kişinin özellikle satın alma işleminde rol oynayan diğer kişilerle olan ilişkisini ele almaktadır. Satın alma komisyonu genelde "buying center"[2;37] olarak tanımlanır. Bu grup içerisinde karar veren kişiler farklı tutumlar sergileyebilirler: Satın alma kararını az ya da çok destekleyebilir, onaylar veya engeller. Bu durum kişinin bilirkişi ve önderlik tutumu olarak değerlendirilebilir. Bu konuyla ilgili aşağıdaki şu 7 ifadeye yer verilmiştir:

G1: Bir kararı ancak bütün teknik ve ekonomik detaylar hakkında bilgilendirildikten sonra onaylarım.

G2: Kararı verecek olan komisyon içerisinde, hiyerarşik açıdan en yüksek konumda bulunan kişi kararı belirlemelidir.

G3: Karar aşamasında önemli olan, ayrıntılardan çok ana hatlar üzerinde durmak ve bu kararın şirkete sağlayacağı faydaları belirlemektir.

G4: Satın alma kararlarında söz konusu nesneyle öylesine yakından ilgilenirimki, gerek diğer karar veren yetkililerin, gerekse satıcı firmanın doğrudan bağlantı kurabileceği kişi durumuna gelirim.

G5: Karar, en son teknik ve ekonomik ayrıntı açıklığa kavuştuktan sonra verilmelidir.

G6: Kararlar mümkün olduğunca çabuk ve kısa zamanda verilmelidir.

G7: Tüm teknik ve ekonomik ayrıntıların tartışılması uzun zaman alacağından, kararlar zaman baskısı altına girilmeden verilmelidir.

Şekil 5, araştırmaya katılanların önderlik tutumları hakkında 5 basamaklı bir değerlendirme cetveline dayanarak (1= hiç uymuyor; 5= tamamen uyuyor) verdikleri cevapların ortalama değerlerini göstermektedir. Karşılaştırma amacıyla yine, Alman yöneticilerin verdikleri cevaplar beyaz kutucuklar ve Türk yöneticilerin ki ise siyah kutucuklar halinde gösterilmiştir.

İlk olarak G1 ve G5'teki "teknik ve ekonomik ayrıntılar"ın önemini vurgulayan ifadeler ele alınmalıdır. Bu iki ifade, 4,6 (G1) ve 4,5 (G5) gibi ortalama değerlerle bilirkişi ve önderlik tutumuna yönelik tüm ifadeler arasında en yüksek kabulü görmüştür. Buna göre teknik ve ekonomik ayrıntılar Türk yöneticiler için çok büyük önem taşımaktadır ki, bu tip ayrıntılarla yoğun bir şekilde ilgilenmektedirler. Bu noktada da, bu ifadelerle yine büyük önem veren, ancak değerlendirmeleri Türk yöneticilerinin altında kalan Alman yöneticilere göre farklılık belirmektedir (G1 için 4,1 ve G5 için 3,9).

"Ayrıntılardan çok ana hatlar üzerinde durmak" gibi zıt bir ifade içeren G3 ise 4,0 ile daha az önem kazanmıştır.

Daha önce F4'te belirtilen ve satın alma işlemlerinde fiyatın önem taşımadığını gösteren ifade, teknik ve ekonomik ayrıntılara verilen önemi tamamlayıcı niteliktedir. Satın alınacak nesnenin teknik ayrıntılarının yoğun bir şekilde incelenmesi, alıcıyı fiyat tartışmasında daha güçlü bir konuma getirmektedir. Alıcı, ürün hakkında ne kadar çok şey bilirse, kalite ve işe yararlılık bakımından fiyat üzerinde de o kadar etkili olur. (Örneğin: "Bu benim için önemli değil, o yüzden bu fiyata satın almayacağım" veya "Makina belli bir işlemi yerine getirememekte, o yüzden bu kadar pahalı olmamalı" vs. gibi).

Ayrıntılarla bu denli yoğun ilgilenmenin, karar verme sürecini uzatabileceği düşünülebilir. Ancak G6 ve G7'deki ifadeler bunun tersini göstermektedir. Buna göre Türk yöneticiler kararların mümkün olduğunca çabuk ve kısa zamanda verilmesinden yana olduklarını belirtmişlerdir (Bu ifadelerin ardında farklı bir zaman anlayışının gizlenip gizlenmediği ise yoruma açık bırakılmalıdır).

Yüksek enflasyon oranı ve sürekli değişen döviz kurları hiç şüphesiz kararların kısa sürede verilmesinde büyük etkidir. Ayrıca üreticilerin kısa vadeli fiyatlar

verebilmesi (örn.: 15 günlük fiyatlar), satın alma kararlarında belli bir zaman baskısı altına girilmesine yol açmaktadır.

Karar veren kişinin satın alma komisyonu içindeki konumuyla ilgili saptamalar G2 ve G4'te belirtilmiş, fakat bunlar Türk yöneticiler tarafından düşük bir oranla değerlendirilmiştir. Kararı verecek olan komisyon içerisinde, hiyerarşik açıdan en yüksek konumda bulunan kişinin kararı belirlemesi ya da kararı verecek olan şahsın söz konusu nesneyle çok yakından ilgilenerek diğer yetkililerin doğrudan bağlantı kurabileceği kişi durumuna gelmesi, önemli olarak değerlendirilmemiştir (ortalama değer: G2 ve G4 için 3,0). Buna karşın her iki şık da Alman yöneticiler tarafından yüksek kabul görmektedir. Burada beliren fark ancak tahminlere dayalı olarak açıklanabilir. Türk şirketleri katı, hiyerarşik organizasyonlarıyla dikkat çekmektedir. Bu yüzden Türk yöneticiler kendilerini karar verebilecek tek yetkili konumunda görebilmektedirler. Böylece "amir tek başına karar verir" düşüncesini yansıtan otoriter bir yönetim tarzı belirlemektedir.

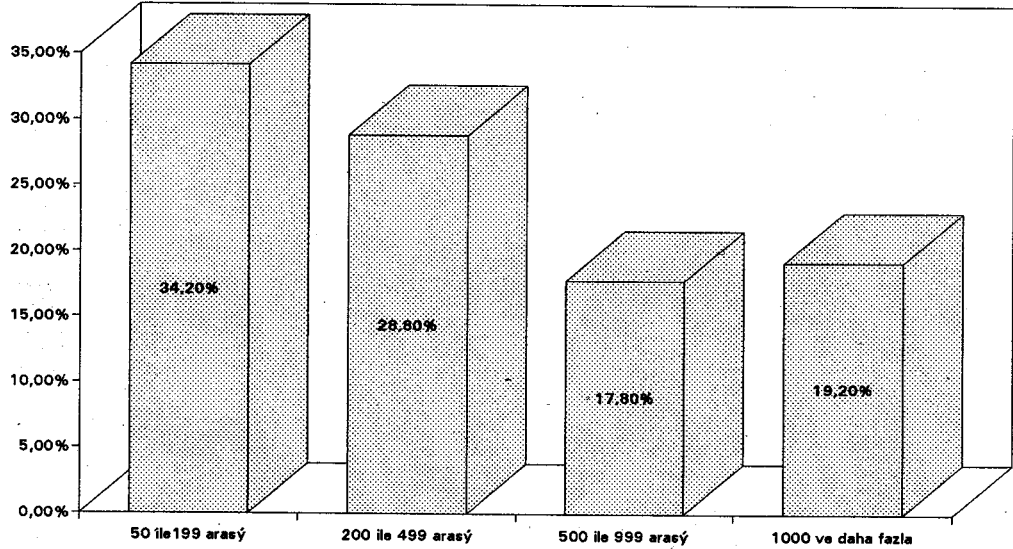
#### IV. SONUÇ

Uygulamalar göstermiştir ki batının özelliği olan rasyonel karar alma tutumu Türk firmalar arasında da önemli bir rol oynamaktadır. Büyük ve tanınmış firmaların ürünlerine yönelme eğilimi, daha küçük üreticilerin sınırlı seviyede arz ettikleri düşük kaliteli

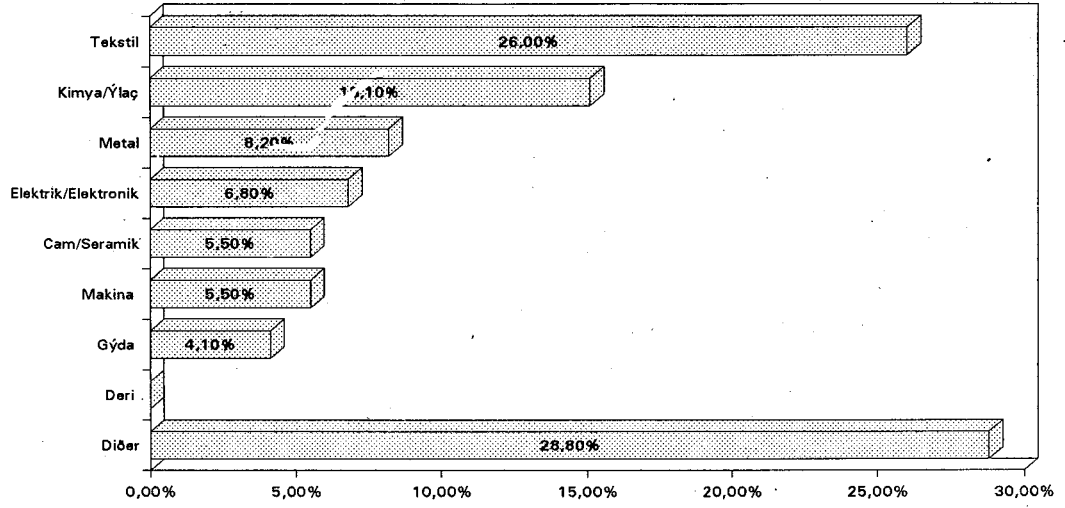
mallarına ve de birçok yerli satıcının sunduğu kötü servise verilen en rasyonel cevaptır. Büyük ve tanınmış firmalardan satın alma, yöneticilerin garanti ve imaj oryantasyonuna uygun düşmektedir. Karar alma yetkisine sahip olan kişinin yüksek düzeydeki teknik bilgisi ve pazarda var olan rekabet, ürünlerin teknik ve ekonomik özelliklerinin satın alma karar aşamasında büyük rol oynamalarını sağlamaktadır. Yeni teknolojilerin çok fazla komplike oluşları satın alıcı şirketin, üretici firmanın servis hizmeti sözü ile kendini garanti altına almasını gerekli kılmaktadır. O bakımdan 'servisin anlamı ve önemi' konusu, kültür özelliklerini aşip teknik özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan, satın alma kararını veren uzman kişilerin talep ve beklentilerini özümsemek ve karşılamak olgusudur. Bir pazarlama enstrumanı olan "Entegrasyon Politikası"nın (Integrations-politik)[3;89] sistem sunan firmalar tarafından giderek daha fazla önem görmesi zorunluluğu bu yüzden Türk ekonomi alanı için de geçerli olmaktadır.

#### KAYNAKÇA

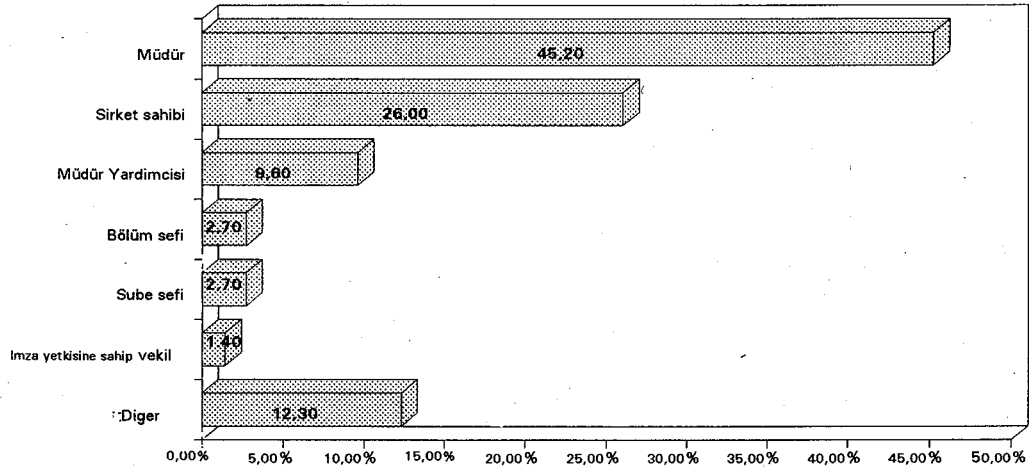
- [1]-Spiegel-Verlag (Hrsg.) Innovatoren,Hamburg 1988  
[2]-Backhaus,K., Investitionsgütermarketin,München 1990,2.Aufl.  
[3]-Strothmann,K.-H.,/Kliche,M.,  
Innovationsmarketing:Markterschließung für  
Systeme der Bürokommunikation und  
Fertigungsautomation, Wiesbaden 1989



Şekil 1: Şirketlerdeki çalışan sayısı

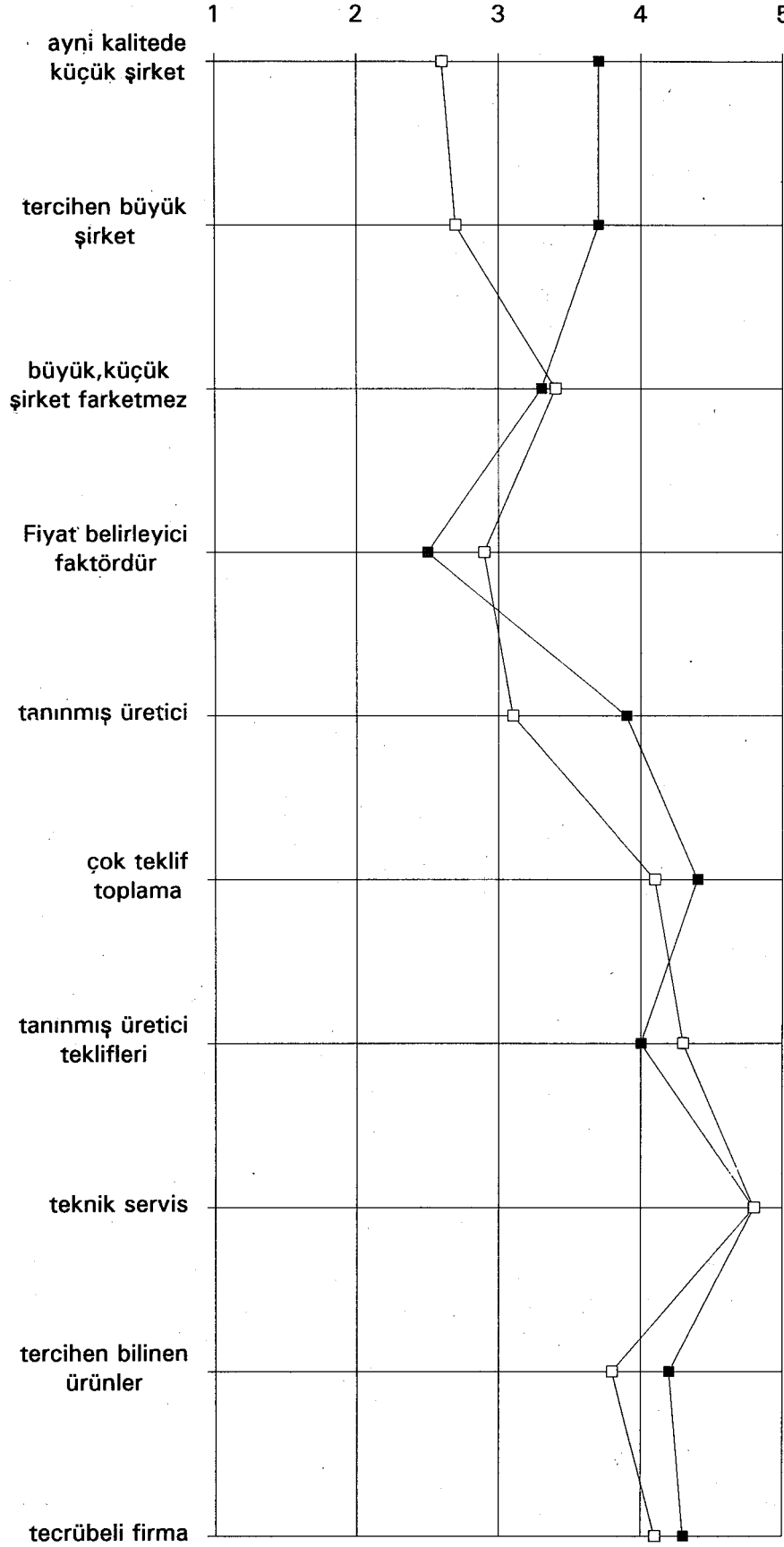


Şekil 2: Branşlara göre dağılım



Şekil 3: Yetkililerin şirket içi konumları

Şekil 4: Türk ve Alman yöneticilerin karar verme tutumları



Şekil 5: Türk ve Alman yöneticilerin önderlik tutumları

