



Erasmus+



**Case-Study Alliance**  
**T U R K E Y**

# Vaka Yazımı Eğitim Programı

**Mayıs 2018**

**Tao Yue**

**Scott Andrews, Kutay Güneştepe, Nazlı Wasti, Hilal Terzi, Deniz Tunçalp, B.A.S. Koene**

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Avrupa Birliği'nin Erasmus+ Programı tarafından desteklenmektedir. Ancak, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

## İçindekiler

1	Hedef Kitle ve Öğrenme Hedefleri .....	3
2	Sunum Formatı.....	3
3	Eğitim Programı Materyalleri.....	4
4	Vaka Eğitim Programına Eşlik Eden Alıştırmalar .....	5
5	Türkiye Bağlamına Uyarlama .....	5
6	İlave Materyaller .....	5



## 1 Hedef Kitle ve Öğrenme Hedefleri

Vaka çalışmaları; öğrencilerin başkalarının yerine analiz etmeleri ve çözmeleri gereken yönetimle ilgili stresli durumlar ve ikilemler deneyimlemesini sağlayan benzersiz bir öğrenme aracıdır. İyi yazılmış bir vaka, bilim olduğu kadar sanattır. Okuyucunun kavrayarak okumaya devam etmesini sağlar ve onu gerçekte ne olup bittiğini keşfedeceği bir durumun içine çeker. Ayrıca mantıksal ve sistematik bir plan dahilindedir ve belli bir pedagojik amaca hizmet eder.

Bu vaka yazımı eğitim programı öncelikle kendi öğretim vakalarını yazmak isteyen Türkiye'deki **vaka eğitimleri** için hazırlanmıştır. Vaka eğitimleri başkalarının geliştirdiği mevcut vakaları da öğretebilir ama kendi vakalarını kullanırlarsa verdikleri eğitim üzerinde daha fazla kontrol sahibi olurlar. Kafalarındaki öğretim hedeflerinin tümüne yalnızca kendi vakalarıyla erişebilirler. Vaka materyaline aşina oldukları için, bunun üzerinde oynayarak tartışmanın kalitesini ve sınıfın dinamiğini arttırabilirler.

Kalitatif araştırma yürütenler başta olmak üzere **araştırmacılar** da bu eğitim programını kullanarak ellerindeki verileri güzel vaka incelemelerine dönüştürmeyi ve böylece araştırmalarını en iyi şekilde kullanmayı öğrenebilir.

Bu eğitim programı, yaşadıkları deneyimler üzerinde düşünmek ve kendi pratiklerini vaka incelemelerine dönüştürerek en iyi uygulamaları ve aldıkları dersleri paylaşmak isteyen **iş dünyası uzmanları** için de kullanılabilir.

Son olarak, bu eğitim programı Türkiye'deki üniversitelerde ve işletmelerde gelecekteki vaka yazarlığı programlarını desteklemek isteyen **'eğitmen eğitimcileri'**ne de yararlı olabilir.

## 2 Sunum Formatı

Bu materyaller yeni vaka yazarları için 1-2 günlük bir eğitim programı kapsamında kullanılabilir gibi 'kendi vakalarınızı geliştirme' amaçlı bir kendini eğitime programı olarak da kullanılabilir. Eşlik eden slaytlarda da vaka oluşturma sanatı ve bilimi anlatılmaktadır. Slaytlardaki veya ders notlarındaki örnekler öğrenme noktalarını gösterme amacını taşır. Müfredattaki her bir yapı taşı için, katılımcılara bir vaka yazımında ihtiyaç duyacakları becerilerin pratiğini yaptırmaya yönelik alıştırmalar vardır.

Önerilen format 1-2 günlük bir seminer (**ek 1**) olmakla beraber, bu müfredat üniversitede eğitmenin katılımcılara kendi vakalarını eksiksiz yazmaları için bolca zaman tanıdığı bir ders modülü olarak da kullanılabilir.

Seminerin doğası gereği, bütün katılımcıların yazdıkları üzerinde çalışmada ve eğitmenen geribildirim alabilmede eşit şansa sahip olması açısından sınıf mevcudunun 20'den fazla olmamasını öneririz.

### **3 Eğitim Programı Materyalleri**

Bu özet belgenin amacı buna eşlik eden ve aşağıdaki gibi dört bölüme ayrılmış olan eğitim programı slaytlarına açıklama getirmektir:

A – Vakalara ve vaka yazımına giriş

B – Yapıtaşı 1: Konsept

C - Yapıtaşı 2: İçerik

D -Yapıtaşı 3: Aktarım

“Konsept,” bir vaka çalışmasının amacıyla ilgilidir; “İçerik,” vakayı oluşturmak için bilgilerin nerede bulunduğu ve bilgilerin nasıl yapılandırıldığını tanımlar; “Aktarım,” öğrencilerin ilgisini çekecek şekilde nasıl vaka yazılacağını açıklar. Bu üç başlık, vaka yazımının temelini oluşturur; bir tanesi eksik olursa, vaka başarısız olacaktır.

#### **Bölüm A – Vakalara ve vaka yazarlığına giriş – bkz. 3-20 no.lu slaytlar**

Bir vaka incelemesinin birçok farklı tanımı olduğundan, bu bölümde sınıfta öğrenim veya uzaktan öğrenim amacıyla bir grup öğrenciyle kullanılabilecek bir yönetim vaka incelemesinin ne anlama geldiği açıklanacaktır. Sıradaki slaytlar "vaka nedir" ve "vaka yöntemi öğrenmeye nasıl destek olur" konulu bir konuşma başlatmak için kullanılabilir.

#### **Bölüm B – Yapıtaşı 1: Konsept – bkz. 21-33 no.lu slaytlar**

Katılımcılar vaka metodu ve öğrenmeye nasıl katkıda bulunduğu üzerinde düşündüğüne göre, vaka metodunun iyi bir öğrenme deneyimine katkıda bulunan bazı bilindik ilkeleri olup olmadığı üzerinde duralım. Bu bölümde iyi bilinen bazı vaka kullanıcılarının ürettiği fikirleri içeren birtakım öneriler yer almaktadır.

#### **Bölüm C - Yapıtaşı 2: İçerik – bkz. 34-55 no.lu slaytlar**

Farklı becerileri test etmek ve öğrencilerden farklı katkılar almak için farklı bağlamlarda kullanılabilecek farklı türde vaka incelemeleri vardır. Bu bölümdeki slaytlarda bunları sınıflandırmanın üç ayrı yolu incelenecektir.

#### **Bölüm D - Yapıtaşı 3: Aktarım – bkz. 56-67 no.lu slaytlar**

Katılımcılar vaka metodunun farklı türlerine ve kullanımına göz attığına göre, vaka eğitmeninin sınıfta ne tür farklı rolleri kullanması ve kullanmaması gerektiği üzerinde durulmalı. Unutmayın, vaka eğitmeninin görevi sınıfta yapılan sunumu öğretmek ya da kontrol etmek değil, 'öğrenmeyi kolaylaştırmak.' Bu bölümdeki slaytlarda vaka eğitmeninin çeşitli işlevleri incelenmektedir.

#### 4 Vaka Eğitim Programına Eşlik Eden Alıştırmalar

Program boyunca katılımcılar vaka yazarlığını daha derinlemesine kavramaya ve slaytlarda ve bu belgeye ait **ek 2** ve **ek 3**'te verilen alıştırmaları yaparak vaka yazarlığı becerilerini hayata geçirmeye davet edilmektedir.

#### 5 Türkiye Bağlamına Uyarlama

Harvard İşletme Okulu tarafından bir asır önce geliştirilen vaka yöntemi, o tarihten bu yana Kuzey Amerika'nın geri kalanında ve Avrupa'da benimsenmiş olup Batılı olmayan birçok ülkede de yaygınlaşmaktadır. Hedef kitle olarak Batı dışındaki ülkelere gelen öğrencilerle beraber vaka geliştiren bütün vaka yazarları iyi bir vakanın yerel ortamla uyumlu olması gerektiğini unutmamalıdır. Örneğin Türkiye gibi, gelişmekte olan ekonomilerdeki iş ortamı ve yönetim uygulamaları gelişmiş bir Batı ülkesindekinden çok farklı olabilir. Gelişmekte olan ekonomilerde işletmecilik hakkında öğrenilecek çok şey vardır, fakat bu ihtiyacı karşılamaya yetecek sayıda kaliteli vaka mevcut değildir. Bu, bu ülkelerdeki vaka yazarlarına bu boşluğu doldurmak için bir fırsat sunmaktadır.

#### 6 İlave Materyaller

CAT Vaka Projesi ile bu müfredat kılavuzuna eşlik edecek bir dizi farklı destekleyici ürün oluşturulmuştur. Bunlar arasında özellikle aşağıdaki iki belge sayılabilir:

Bu ücretsiz belgelere aşağıdaki adreslerden ulaşılabilir:

<https://ginova.itu.edu.tr/cat>

[www.cat.ba.metu.edu.tr](http://www.cat.ba.metu.edu.tr)

Ek 1 – Örnek bir Seminer Programı

1. Gün

09:00-10:30	Karşılama ve Tanışma "Pazar" vaka öğretimine genel bakış İyi bir vaka öğretimi nasıl olur? Öğretim ve araştırma vakaları arasındaki farklar
10:30-10:45	Kahve molası 
10:45-12:00	Vaka öğretiminin özü: karar verme odağı <b>Alıştırma:</b> Karar verme odağını doğru seçme
12:00-13:00	Öğle yemeği 
13:00-14:30	Öğretim hedefleri ve planı <b>Alıştırma:</b> Öğretim notunun haritasını çıkarma
14:30-14:45	Kahve molası 
14:45-16:30	Standart vaka unsurları Vaka yapısı <b>Alıştırma:</b> Vaka yapısının genel hatlarını oluşturma

Seminer Programı

2. Gün

09:00-10:15	Vaka açılışının önemi Vaka yazım tarzı
10:15-10:30	Kahve molası 
10:30-12:00	<b>Alıştırma:</b> Vaka açılışını yazma ve sunma
12:00-13:00	Öğle yemeği 
13:00-14:30	Vaka planı <b>Alıştırma:</b> Vaka planını hazırlama
14:30-14:45	Kahve molası 
14:45-16:30	Veri toplama ve mülakatlar <b>Alıştırma:</b> Öğretim notunu genişletme Vakayı düzenleme ve vakayı yayınlama Kapanış

## **Ek 2 – Katil kim? Kısa bir Polisiye Hikaye Yazın**

Karar verme odağı: Kimin yaptığını bulun.

Baş kahraman: Altan adında bir özel dedektif

Zaman noktası: 01-01-2018

Eylem tetikleyici: Katil henüz yakalanmadı ve tekrar cinayet işleyebilir.

Açılış:

Sabahın altısında telefon çalıyor mu mutlaka bir terslik var demektir – hele ki tam da Yılbaşı Günü. Özel dedektif Altan telefonu isteksizce açar. Tanımadığı bir ses “Atatürk Havaalanı bir no.lu terminale git,” direktifini verir. “Kimsin?” diye sorar, ama karşı taraf telefonu kapatır. Altan arkasını dönüp uyumaya devam eder. 30 yıllık kariyeri boyunca bunun gibi yeterince telefon şakasına maruz kalmıştır. İki saat sonra Altan'ın meslektaşı Zane arayarak hemen havaalanına gitmesini söyler: iki saat önce bir no.lu terminalde bir kadın öldürülmüştür.

Açıklamalar:

1. Başlamadan önce nereye gideceğinizi bilin.
2. İyi bir olay örgüsü iyi İngilizceden daha önemlidir.
3. Olay örgüsü çok karmaşık olmasın, ama olayın çözümü çocuk oyuncağı da olmasın.
4. Hikayeyi bitirmek için 60 dakikanız var.
5. Sözcük sınırı yok. Hikaye net ve tutarlı olsun yeter.
6. Hikayenize bir başlık koyun.
7. Sizin bile okumak istemeyeceğiniz hiçbir şey yazmayın.



## **Ek 3 – Vaka Açılışlarını Analiz edin**

### **Vaka Açılışı 1**

2014 yılı Eylül ayında bir Pazartesi sabahı, Michel Nassif et Fils'in (MNF) kurucusu Michel Elie Nassif'in (dede Michel) 48 yaşındaki torunu Michel Raymond Nassif (torun Michel) Lübnan'ın Beyrut şehrindeki ofisinde otururken asistanı arayarak acil bir telefon bağlayacağını söyledi. Adam rahatsız etmemesini rica etti. Derin düşüncelere dalmış, şirketin büyütülebilmesi için ne tür kararlar alınması gerektiğini planlamaya çalışıyordu. En büyük endişesi şirketin gelecek nesiller boyu da ayakta kalabilmesi için nasıl yapılandırılması gerektiği idi.

Torun Michel, farklı nesiller ve çağlar boyu birbirini takip eden sahiplerinin kişilikleri ve tutkularıyla Lübnan'daki zorlu sosyo-ekonomik koşullar altında bunca yol kat etmiş şirketin artık daha fazlasına ihtiyaç duyduğuna ve bunu hak ettiğine dair bir hisse kapılmıştı birden. MNF'de büyük bir potansiyel vardı ve bu kullanmak için gereken her şey de oradaydı ama yine de faaliyetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekiyordu.

Torun Michel'in almak üzere olduğu karar stratejikti çünkü şirketin gelecek nesiller boyu izleyeceği yönü belirleyecekti. “Şirketi geliştirme bağlamında, hem geçmişi hem de bugünü anlamak zorundayız,” dedi. MNF vakasında, şirketin mazisi sahiplerinin kişilikleri ve Nassif ailesinin tarihi ile iç içe geçmiş olduğundan iniş çıkışlarla doluydu. Bundan 30 yıl sonra kendi oğlunun yönettiği şirket nasıl bir yer olacaktı?

### **Vaka Açılışı 2**

M-Changa bağış toplama platformunun CEO'su Kyai Ivuso Mullei bir gün yönetim kurulu toplantısı çıkışında telefonuna bakınca şirketiyle ortaklık arayışında olan farklı kuruluşlardan gelmiş birkaç e-posta buldu. Cevap verip vermemekte tereddüt etti.

Mullei ve kurucu ortağı David Mark geçen dört yıl içinde M-Changa'yı geliştirerek Kenya'nın en hızlı büyüyen bağış toplama platformlarından biri haline getirdi. *Harambee* adı verilen ve aile ya da toplum üyelerinin düğün ve cenaze gibi hayata dair ciddi masraflar için para bağışladığı Kenya geleneğini taklit eden M-Changa kişisel masrafları için bağış toplama etkinliği düzenlemede Kenyalılara yardımcı oluyordu. Bu hizmet kapsamında cep telefonlarının kısa mesaj özelliğini kullanarak aile üyelerinden ve arkadaşlardan bağış talep etmenin yanı sıra yapılan bağışları gönderebiliyor, alabiliyor ve takip edebiliyorlardı. M-Changa hızla tutuldu ve 2015 yılı Nisan ayına geldiğinde beş kişilik bir ekiple 25.000 kullanıcıya hizmet veriyordu.

M-Changa'nın büyümesinin anahtarı bankalarla, mobil operatörlerle, kitle fonlama platformlarıyla, STK'larla ve diğer yerli ve yabancı kuruluşlarla kurduğu ortaklıklardı. Ancak, M-Changa'nın yönetim kurulu üyeleri toplantı sırasında şirketin çok sayıdaki ortaklıkları yüzünden çok zayıflamış olabileceği yönündeki endişelerini dile getirdiler. Yönetim kurulu Mullei ve Mark'ı şirkete uzun vadede en büyük değeri katacak ortaklıklara odaklanmaya zorlamıştı.

Mullei seçenekler üzerinde düşündü: M-Changa'nın ortaklıklarının bir kısmı kullanıcıların rahatlıkla ve düşük maliyetle para havale edebimesine imkan tanıyan mobil para operatörleri ve bankalardan oluşuyordu. Diğer bir grup ortaklık da M-Changa'nın yeni müşteri segmentlerini denemesini ve satışları arttırmasını sağlıyordu. Mullei'ye kalsa, satışları ister kısa ister uzun vadede arttırıyor olsun, ortakların ve potansiyel ortakların tamamı değerliydi. Hangi fırsatlardan feragat edileceğine karar vermek zor olacaktı.

### **Vaka Açılışı 3**

**Telefon görüşmesi, Kasım 2010:** 

**Aranan:** Sankar Krishnan, Alvarez & Marsal (A&M) küresel profesyonel hizmet şirketinin İdari Müdürü

**Arayan:** Steve Cohen, Alvarez & Marsal's Kuzey Amerika Ticari Yeniden Yapılandırma uygulaması İdari Müdürü

**Steve Cohen:** *Sankar, az önce Sapphire Capital'den (SC) bazı üzücü haberler aldım. Bu firmayı biliyor musun? ABD merkezli hacizli özel sermaye fonunda büyük müşterilerimizden biri. Bazı taahhütler için onlara tavsiyede bulunmuştuk. Hindistan portföyündeki şirketlerinden birinin ciddi sorunları var. Sanırım üst yönetim bazı yolsuzluklara karışmış ve şirket krize düşmüş. Şu an elimdeki bilgi sadece bu, ama adamlar çok sinirli görünüyor.*

**Sankar Krishnan:** *Evet, SC'yi biliyorum. Durum ciddiye benziyor. Fonla ve Nikhil ile bir görüşme ayarlayıp bundan sonra atılacak adımları tartışmamız gerek. Nikhil ailesiyle tatilde, ama görünüşe bakılırsa konu acil. Yarın sabah 8.30'da konuşalım. Ben Nikhil'i arayayım, sen de SC'dekilerle toplantıyı ayarlar mısın?*

### **Vaka Açılışı 4**

Unilever'in Pakistan'daki Kişisel Bakım bölümünde üç yıl başarıyla çalışmış olan Laercio Cardoso Çin'de cazip bir yöneticilik görevinin hayalini kuruyordu ki kendi memleketi olan Brezilya'dan, Unilever'in Ev Bakımı bölümünün başkanından bir telefon aldı. Robert Davidson

Brezilya'nın Kuzeydoğusunda yaşayan düşük gelirli tüketicilere deterjan pazarlamadaki büyüme fırsatlarını araştırarak birini arıyordu. INSEAD'ın İleri Düzey Yöneticilik Programının eski öğrencilerinden Laercio São Paulo'daki Fundação Getulio Vargas'ın işletme bölümünü bitirdikten sonra 1986 yılında Unilever'e girmişti. Bu nedenle proje için gereken kıdeme ve pazarlama yeteneklerine sahipti. Daha önemlisi, deterjan pazarlamada kullanılan geleneksel yönteme daha önce hiç bulaşmamıştı ve Nirma'nın Hindistan'daki başarısına da şahit olduğundan, düşük gelirli tüketicileri hedef alan yerli markaların oluşturduğu tehdidin kesinlikle farkındaydı.

Laercio, "Everyman" adı verilen bu proje için Satıştan Marcos Dinis, Finans'tan Antonio Conde ve İmalattan Airton Sinigaglia ile disiplinler arası bir ekip oluşturdu. Projenin ilk aşamasında düşük gelirli tüketicilerin yaşam tarzını, tutkularını, alışveriş yapma ve çamaşır yıkama alışkanlıklarını anlamak için kapsamlı saha çalışmaları yapıldı. Laercio, kapak sayfasındaki resimde 19 yaşındaki kızı Elizangela ile beraber yaşadığı Fortaleza'daki evinde görüntülenen Maria Conceição ile bu gezilerden biri sırasında tanıştı (sağda, dört çocuğunun ikisiyle görülmektedir). Brezilya'da yaşayan hemen herkes gibi, Maria da Laercio'ya Unilever'in amiral markası olan Omo'yu satın almayı çok istediğini ama kısıtlı bütçesinin sadece daha ucuz yerli markalara yettiğini anlattı.

Laercio, Unilever'in São Paulo'daki merkezine geri döndükten sonra şirketin deterjan markalarını Kuzeydoğudaki düşük gelirli tüketicilere pazarlama yöntemini değiştirip değiştirmeyeceğine karar vermek üzere Davidson ile önemli bir toplantı yapmaya hazırlandı. Unilever'in toz deterjan kategorisinde %81'lik payı olduğu düşünülürse, Maria'nın ve Brezilya'nın kuzeydoğusunda yaşayan çoğu düşük gelirli 48 milyon tüketicinin deterjan tüketimini arttırmak şirket için hayati önem taşıyordu. Ancak, şirketteki çoğu kişi daha düşük maliyet yapısı olan küçük ölçekli yerli girişimcilerin bile başa baş noktasına gelme mücadelesi verdiği pazarın alt ucunda Unilever kadar büyük bir çok uluslu şirketin mücadele etmemesi gerektiğine inanıyordu. Düşük kar marjı olan bir segmente yatırım yapmak için Omo'dan bütçe ayırmak nasıl açıklanabilirdi?

Kuzeydoğudaki düşük gelirli tüketicilere yönelme kararı bazı daha zor soruları öne çıkaracaktı: Unilever mevcut pazarlama ve marka oluşturma stratejisini değiştirmeli miydi? Örneğin, Unilever mevcut daha ucuz markaları olan Minerva ve Campeiro'yu yayabilir ya da yeniden yerleştirebilir miydi yoksa yeni bir marka mı gerekecekti? Düşük gelirli tüketicileri hedefleyen bir Unilever markasının ideal konumu ve pazarlama karması nasıl olacaktı? Unilever'de (ya da diğer çok uluslu firmalarda) düşük gelirli tüketiciler hakkında bilgisi ya da bu segmentte ne tür pazarlama stratejisinin işe yarayacağına dair ilk elden deneyimi olan pek kimse olmadığı için cevapları bulmak da kolay olmayacaktı.

*Bu 4 açılış aynı sırayla olmak üzere aşağıdaki vakalara aittir:*

1. *Michel Nassif et Fils: Kuşaklar Boyu Başarı, yazar Randa Salamoun ve Lina Tannir, Ivey Publishing*
2. *M-Changa: <sup>F177</sup>~~SEP~~ Kenya'nın Mobil Para Piyasası Yardımıyla Toplum için Bağış Toplama, yazar Nilima Achwal ve Sarit Markovich, Northwestern Kellogg*
3. *Fabrikada Kriz: Hindistan'da İşleri Toparlama - Alvarez & Marsal, yazar Anne-Marie Carrick, Claudia Zeisberger, Sankar Krishnan, ve Nikhil Shah, INSEAD*
4. *Brezilya'da Unilever: Düşük Gelirli Tüketiciler için Pazarlama Stratejileri, yazar Pierre Chandon ve Pedro Pacheco Guimaraes, INSEAD*





Erasmus+



# Case-Study Alliance T U R K E Y

Lider katılımcı:



Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Avrupa Birliği'nin Erasmus+ Programı tarafından desteklenmektedir. Ancak, burada yer alan bilgilerin herhangi bir şekilde kullanılmasından Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.