



Erasmus+



Case Alliance Turkey (CAT) Seçilmiş Vakalar Kitabı

Ağustos 2018

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

İçerik

Önsöz	3
CAT Projesi Seçilmiş Vakalar Kitabının Amacı	4
Bu Vakaları İlginç Kılan Nedir?	7
Vaka Özetleri	8
Değişmek ya da Değişmemek: Blue & Green Tasarım Teknoloji Şirketi	24
Ereuna Araştırma – Büyük Veri Analizine İlişkin Etik İkilemler	34
“Outsource” Yapmalı mı Yapmamalı mı?	40
Çeşitlilik Yönetimi Çeşitlilikle Karşılaşırsa	55
Okullarda Etkili BİT Entegrasyonu Stratejileri: Öğretmenler Entegre Etmeliler mi Etmemeliler mi? ...	68
Bilinmeyene Yapılan Sözleşme: Turkcell'in Çevik İnovasyon Projelerini Teknoloji Ortaklarıyla Yönetmek	80
TRS Grup: Güven Kültürünü Desteklemek	93
GPM Holding - Büyümeyi Güçlendirmek	102
Hazır mısın Everest?	113
İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu: Uzun Ömürlü Bir Aile İşletmesinde Büyüme Kararı	120

Önsöz

Seçilmiş Vakalar Kitabı İTÜ ARI Teknokent, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Rotterdam School of Management ve Smart Partners'ın bir araya gelerek gerçekleştirdiği CAT Projesi'nin çıktılarından biridir. Bu üç yıllık proje kapsamında alınan Erasmus+ hibesi ile Türkiye'nin çeşitli yerlerinde, vaka çalışması yönteminin gösterildiği, Türkiye'nin farklı üniversitelerinden gelen katılımcıların vaka ile öğretim ve vaka yazımı yetkinliklerinin geliştirildiği çalıştaylar düzenlenmiştir.

Bu projenin bir parçası olarak katılımcılar CAT Seçilmiş Vakalar Kitabı'na bir vaka hazırlayıp vermeleri için davet edildiler. Vakasını geliştirmeye devam eden pek çok araştırmacının yanı sıra bu ilk kitapta farklı yönetim bağlamları olan ve farklı biçimlerde sunulan 10 tamamlanmış vaka bulacaksınız. Bu kitaptaki her bir vakanın bir öğretici notu ve bazı yazarların vaka ile ilgili hazırladığı sunumlar ve çevrim içi kaynaklar var.

CAT Projesi Seçilmiş Vakalar Kitabının Amacı

Üniversite sıralarından iş hayatına...

Öğrencilerini iş hayatına hazırlamak üniversitelerin işletme bölümlerinin en temel hedeflerinden birisidir. Bu amaçla iş hayatından örneklerin paylaşıldığı ve gerçek vakalar üzerinden örnek uygulamaların tartışıldığı “Vaka Çalışması” yöntemi dünya genelindeki pek çok işletme bölümünde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem öğrencinin katılımcı rol oynayarak olayları öngörebilme becerisini, analiz yeteneğini ve karar alma deneyimi geliştirmesi bakımından pek çok faydaları bir arada sunar. Bu nedenle vaka yöntemi işletme eğitiminin yanı sıra sağlıktan hukuka farklı eğitim alanlarında da tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir.

Daha katılımcı ve interaktif eğitim

Vaka çalışmaları temel olarak içlerinde kavramsal mesajlar bulunduran hikâyelerdir. Tamamen kurgusal da olabilecekleri gibi çoğunlukla gerçek bir olay veya örneğe dayanırlar. Öğrenciler vakaların incelendiği bu çalışmalarda aktif rol alarak kavrama ve karşılaştıkları sorunları çözme ile ilgili becerilerini geliştirirler. Dolayısıyla vaka çalışması eğitimciyle öğrencinin birlikte çalıştığı interaktif bir süreci içerir.

Geçmişten günümüze vaka çalışması

İşletme eğitiminde ilk olarak 1920’lerde Harvard Business School’da başlayan vaka çalışması yöntemi dünya çapında hızla yaygınlaşmıştır. Vaka çalışması sayesinde öğrenciler kuramsal olarak öğrendikleri bilgileri pratikte uygulama şansı bulur, takım çalışmalarına katılır ve hızlı değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu günümüz iş dünyasında sorunlara doğru teşhis koyarak çözüme yönelik kararlar almayı öğrenirler. Böylece üniversite sonrasında iş hayatına daha hızlı uyum gösterirler.



Case-Study Alliance Turkey (CAT)

Türkiye’de özellikle işletme bölümlerinde vaka çalışması yönteminin kullanımı istenilen ölçekte değildir. Bunun nedenleri arasında; yöntemin ve eğitimdeki olumlu etkilerinin bilinmemesi, basılı vaka çalışmalarının yabancı dilde olması, ülkemize ve gelişen pazarlara uygun vaka çalışmalarının bulunmaması, akademisyenlerin yerel hikâyelerden yola çıkarak vaka çalışması yazma yöntemi ile ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları sayılabilir.

Vaka çalışması yönteminin ülkemizde de yaygınlaştırılması amacıyla Avrupa Birliği’nin Erasmus+ programı kapsamında üç yıl sürecek CAT (Case-Study Alliance Turkey) Projesi İTÜ Arı Teknokent’in yürütücülüğünde ve Türkiye’den İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ İşletme Mühendisliği Bölümü, İTÜ Ginova) ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ İşletme Bölümü, ODTÜ GİMER), Hollanda’dan Rotterdam Erasmus School of Management (Case Development Centre) ve İngiltere’den SMART Partners’in işbirliği ile başlatılmıştır.

CAT’ın etkinlikleri

CAT projesinin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Vaka çalışması yönteminin Türkiye’de yaygınlaştırılması,
- Öğrencilerin olayları kavrama becerileri, analiz yetenekleri ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve üniversite sonrası iş hayatına hazırlanmaları,
- Akademisyenlerin vaka yazımı konusunda desteklenmesi,
- Vaka yazımı konusunda eğitim verebilecek kişilerin Türkiye’de yetiştirilmesi,
- Türk şirketlerinin yönetsel başarılarının ve sorunlarının yurtiçi ve yurtdışı akademik çevrelere ulaşması, derslerde işlenir duruma gelmesi,
- Üniversitelerde yenilikçi eğitim yöntemlerinin teşvik edilmesi,
- Gelecekteki benzer projeler için akademisyenler ve kurumlar arasındaki işbirliği fırsatlarının geliştirilmesi.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Yukarıda belirtilen hedeflere ulaşmak için görsel ve yazılı materyallerin yanı sıra Türkiye'deki pek çok şehirde vaka ile öğretim ve vaka yazımına yönelik çalıştaylar ve etkinlikler düzenlenmiştir.

CAT Projesi ile ilgili kaynaklara aşağıdaki web sitelerinden erişebilirsiniz:

<http://www.ariteknokent.com.tr/tr/neden/dokumanlar>

<http://ginova.itu.edu.tr/cat/erisilebilir-kaynaklar>

<http://cat.ba.metu.edu.tr/tr/cat-dokumanlari>

Bu kitaptaki 10 vaka çalışması ile ilgili öğretici notlarına CAT Proje ekibi ile CaseStudyAlliance@gmail.com e-posta adresi üzerinden iletişime geçerek ulaşabilirsiniz.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bu Vakaları İlginç Kılan Nedir?

CAT ekibi Türkiye’deki yönetim eğitiminin farklı bağlamları ile ilgili geniş bir kesit sunduğuna inandığı için bu kitaptaki on vakayı seçerek geliştirilmeleri yönünde desteklemiştir. Kitaptaki vakalar Türk öğrencileri için Türk araştırmacılar tarafından Türkiye’deki yönetim durumları ile ilgili olarak yazılmıştır. Bu vakalar farklı yönetim disiplinlerini kapsamaktadır ve hem lisans hem de lisans üstü öğrencilerinin kullanımı için hazırlanmıştır. Bazı vakalarda içerik olarak video ve çoklu ortam kaynağı bulunmaktadır, diğer vakalar ise yapılandırılmış bir şekilde toplanan metin tabanlı vaka verisi sunmaktadır. Her bir vaka, öğretici notunun rehberliğinde sunduğu veri ile öğrencilerin tartışması, analiz etmesi, karşılaştırması ve ayırt etmesi, karar vermesi ve nihayetinde ilginç bir yönetim durumunu yaşaması için vaka eğitmenine kendine özgü bir “sınıf içi seyahat güzergahı” geliştirme fırsatı vermektedir. Her bir vaka “seyahati” tamamlandıktan sonra öğrenci, yapılan tartışmalardan gerçek hayatına ne gibi öğrenimler götürdüğü hakkında yorum yapmaya teşvik edilebilir. Bu sayede vakalar sunulan veri, yapılan araştırma ve yapılan yorumlar gibi farklı aşamalarda öğrenme fırsatı sunar.

Vaka Özetleri

Değişmek ya da Değişmemek: Blue & Green Tasarım Teknoloji Şirketi

Yazar(lar)	Kaplan, A. & Andrews, S.
Başlıklar	Değişim yönetimi; Örgütsel değişim; Çalışan direnişi; Liderlik; Girişimcilik
Yer/Zaman	Yüksek Teknoloji Endüstrisi; 2005-2017; Ankara, Türkiye
Veri Kaynağı	Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	9 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Dönüşümsel ve/veya geçişsel değişimin rolünü dikkate alarak şirkette gerekli olan değişiklik türlerini tanımlamak. 2) Değişimin itici ve sınırlayıcı güçlerini anlamak. 3) Paydaşları analiz etmek ve Eden ve Ackermann'ın Paydaş Güç ve ilgi modelini uygulamak. 4) Çalışanların direnç nedenlerini ve bunların üstesinden gelmek için yöntemleri belirlemek. 5) Dunphy ve Stace'in dört liderlik stili modelini kullanarak Bulut'un liderlik yaklaşımını tanımlamak. 6) Değişim sürecini Kotter'in 8 aşamalı değişim modeli yoluyla analiz etmek.
Özet	Blue&Green Tasarım Teknoloji Şirketi on bir yıldır Türkiye'de tekstil sektörüne tasarım programları ve dijital baskı yazılımı ve bunların yanı sıra eğitim ve teknik desteğini sağlamaktadır. Şirket dijital baskı sektöründe tanınmış bazı uluslararası firmaların Türkiye temsilciliğini yapmaktadır. Bu pazarda şirketlerin çoğu çok benzer programlar ve

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

yazılım ürünleri sağladığından Blue&Green Tasarım Teknoloji'nin en önemli ayırt edici noktası eğitim ve teknik hizmetlerin kalitesidir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi piyasa rekabetinin yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu vaka 2016 yılında yeni Satış Müdürü olarak işe alınan Neyla Bulut'un önerdiği, Blue&Green Tasarım Teknoloji Şirketi'nin uygulayabileceği potansiyel değişim süreçlerini incelemektedir. Bulut şirkette çalışmaya başladığında Blue&Green'in müşteri ilişkilerinde ve çalışan yönetiminde bazı zorluklar yaşadığını fark etmişti. Şirketin on yılı aşkın bir süredir işini büyütmüş olmasına rağmen halen yeni kurulmuş bir şirket gibi faaliyet gösterdiğini ve örgütte net bir operasyonel yapı olmadığını gözlemlemişti. Bulut, kurucu yöneticilerin de desteğiyle, şirketin yapısını girişimci temelinden daha profesyonel bir platforma taşımak için yeni bir sistem uygulamaya başladı. Ancak çalışanların gösterdiği dirençten dolayı bu süreci yönetmek o kadar kolay olmadı. Açıklık ve iletişim eksikliği, yerleşik örgüt kültürüne bağlılık ve direnç gösteren çalışanlar gibi bir dizi meseleden endişe duyuyordu. Bulut rolünün bir değişim şampiyonu olarak evirildiğini anladı, ancak örgütsel değişikliğin uygulanmasında etkili olacaksa şirketin bütün bu farklı etmenlerle başa çıkması gerektiğini de fark etti.

Ereuna Araştırma – Büyük Veri Analizine İlişkin Etik İkilemler

Yazar(lar)	Erşahin, D., Andrews, S. & Wasti, N.
Başlıklar	Veri etiği; Açık veri; Veri gizliliği; Anonimlik; Büyük veri; Dijital etik; Araştırma etiği; Sosyal ağlar
Yer/Zaman	2015 – 2017; Türkiye
Veri Kaynağı	Yayımlanmış kaynaklar, Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	5 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Veri temelli araştırmaların farklı boyutları (veri toplama, anonimleştirme, veri madenciliği, veri analizi, depolama) için etik perspektif geliştirmek. 2) Kişisel gizlilik, anonimlik, kamusalılık ve araştırma etiği kavramlarını veri bilimi bağlamında tanımlamak ve tartışmak. 3) İnternette paylaşılan kişisel bilgilere dair kişisel gizlilik ve kamusalılık konularında farkındalık geliştirmek.
Özet	Bu vaka çok boyutlu bir büyük veri etiği ikilemini konu almaktadır. Ereuna Araştırma'nın sahibi Ahmet Meraklı kendisini hem önemli bir profesyonel başarıya götürecek hem de etik açıdan sıkıntıya sokacak riskli bir durumla karşı karşıya bulur. Veri bilimi üzerine uzmanlaşmış Dr. Elif Budak tarafından kurulmuş bir start-up olan Gelecek Veri ve Ereuna Araştırma tarafından ortak yürütülmekte olan bir proje önemli sonuçlar üretmeye başlamış, ancak projenin süreci kimilerince tartışmalı olarak nitelendirilebilecek yolda ilerlemektedir.

“Outsource” Yapmalı mı, Yapmamalı mı?

Yazar(lar)	Aral, D., Yue, T., & Koene, B.
Başlıklar	Proje yönetimi; Değişim yönetimi; BT yönetimi; Maliyet yönetimi; Paydaş yönetimi; Müşteri ilişkileri; Dış kaynak kullanımı; BT servisleri
Yer/Zaman	Endüstri işletmesi, BT Servisleri; 2008 – 2015; Türkiye
Veri Kaynağı	Saha araştırması
Uzunluk	14 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Proje yönetimi metodolojisi, proje yönetimi bilgi alanlarını anlamak. 2) Metodolojilerin gerçek hayatın gereksinimlerine göre uyarlanması önemini tartışmak. 3) BT departmanı dış kaynak kullanım sürecini öğrenmek. 4) BT hizmetlerinin finansal yönlerini tartışmak. 5) Proje yönetiminde planlama ve strateji geliştirmenin önemini tartışmak. 6) Risk yönetimini öğrenmek. 7) Organizasyonel değişim yönetimini öğrenmek.
Özet	Mayıs 2009'da Türkiye'nin en büyük çimento üreticilerinden birisi olan Çimsan, ana hissedarlarından biri tarafından düzenlenen büyük bir Bilgi Teknolojileri (BT) hizmetleri dış kaynak projesine katılmaya davet edildi. Bu davetin yapıldığı dönemde yapılmış BT servis denetimlerinde önemli operasyonel riskler, gelişim alanları gündeme getirilmişti. Çimsan'ın bu konularda aksiyon alması gerekiyordu. Bu nedenle Çimsan Yönetimi bu daveti bir fırsat olarak gördü ve projeye dahil olabilmek için gerekli adımları atmaya başladı. Öncelikle Çimsan BT Müdürü proje yöneticisi

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

olarak atandı.

Çimsan, ana ortakları Varsan Holding ve GreenCement olan bir ortak girişimdi (Joint Venture - JV). Davet Varsan Holding tarafından gelmişti, buna karşılık diğer ana hissedar, GreenCement'in önerilen projeye ilgili kaygıları vardı. Bunun yanında Çimsan fonksiyon yöneticileri de uç kullanıcıların çoğunluğu da iç kaynaklarla verilen hizmetlerden genel olarak memnundular. Onlar da dış kaynak modeline sıcak bakmıyorlardı. Dış kaynak sözleşmesi en fazla BT çalışanlarını etkiliyordu, onlar doğrudan ilgili tedarikçiye transfer edileceklerdi. Bu nedenle onlar da bu seçeneği bir fırsattan ziyade bir tehdit olarak görüyorlardı.

Projenin kapsamının belirlenmesi, seçeneklerin karşılaştırılması, paydaşların ikna edilmesi ve ana sözleşmenin hazırlanması neredeyse 2 yıl sürdü. Projeledeki iş hacminin büyüklüğü, Varsan Holding'in gücü oldukça avantajlı fiyatların elde edilmesine olanak sağladı. Özenle ve güçlü bir ekiple hazırlanan sözleşme detayları olası proje risklerini büyük oranda azalttı.

Projenin başlamasından yaklaşık 1,5 sene sonrasında, her şey olumlu bir şekilde ilerlerken GreenCement BT stratejilerini yöneten üst düzey bir kişi bu projeye ve bu dış kaynak kullanım modeline karşı olduğunu çok güçlü bir şekilde belirtti. Ana ortağın yönetim kurulunda yer alan bir karar vericiden gelen bu görüş Çimsan Yönetimi açısından zorlu bir sürecin başlangıcıydı, bir karar verilmesi gerekiyordu.

Çeşitlilik Yönetimi Çeşitlilikle Karşılaşırsa

Yazar(lar)	Erdur, D.A. & Saraç, M.
Başlıklar	Çeşitlilik yönetimi; LGBT; Yönetim uygulamalarının transferi; Homofobi
Yer/Zaman	ABD merkezli çok uluslu şirket; 2018; Türkiye
Veri Kaynağı	Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	12 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Çeşitlilik konularının kültürel hassasiyetini ve çeşitlilik yönetiminin zorluklarını ortaya koymak. 2) Homofobi kavramını, homofobik kültürel ve örgütsel ortamları anlamak. 3) Ayrımcılığın ve kalıp yargılamanın ardındaki dinamikleri açıklamak. 4) Kültürel bağlamın yönetim uygulamalarını nasıl etkilediğini açıklamak. 5) Yönetimsel uygulamaların transferinde yaşanan zorlukları göstermek.
Özet	Bu vakada çok uluslu bir şirketin çeşitlilik projesine değinerek uygulamada çeşitlilik yönetiminin zorlukları ve karmaşıklığı konu edinilmektedir. Bu zorluk ve karmaşıklık, çeşitliliğin farklı bağlamlarda kültürel değerler, normlar, din gibi unsurlara duyarlı oluşu üzerinden vurgulanmaktadır. Vaka cinsel yönelim konusuna odaklanarak, çeşitliliğe ilişkin algı ve yargıları tartışmaya açmaya çalışmaktadır. Vaka, Irmak'ın (Onur) Tayland'dan İstanbul'a dönmesiyle başlar. Irmak yıllık izin süresinde Tayland'da cinsiyet değiştirme ameliyatı olmuş, yeni kimliği ile işe geri dönmektedir ve konuyla ilgili iş arkadaşlarının tepkisini merak etmektedir. Irmak, Amerika merkezli çok uluslu bir şirket olan ABC'nin Türkiye'deki bağlı şirketinde halkla ilişkiler sorumlusu olarak

	çalışmaktadır ve aynı zamanda müdürlük için terfi beklemektedir. ABC 2011 yılında Türkiye'nin de içinde olduğu tüm bağlı şirketleri için bir çeşitlilik projesi hayata geçirmiştir. Merkez birim, çeşitliliğin yönetilmesi konusunda ana hedefleri tanımlamış ancak kendi uygulamalarının boyut ve ayrıntıları konusunda inisiyatifi bağlı şirketlere bırakmıştır. Bu projeyle ABC çeşitliliği rekabet avantajı kazanmada kullanabileceği stratejik bir araç olarak görmektedir. Proje kapsamında üç temel çeşitlilik boyutu tanımlanmıştır: cinsiyet, kültürel çeşitlilik ve kuşak çeşitliliği. Her bağlı şirkette projeden sorumlu bir çeşitlilik ekibi oluşturulmuş ve bir proje lideri atanmıştır. Her ne kadar ABC şirket merkezinde çeşitliliğin yönetilmesine ilişkin bütünsel bir yaklaşım olsa da, Türkiye'deki yönetim ekibi Irmak'ın durumuna tereddütlü yaklaşmıştır.
--	---

Okullarda Etkili BİT Entegrasyonu Stratejileri: Öğretmenler Entegre Etmeliler mi Etmemeliler mi?

Yazar(lar)	Mumcu, F.
Başlıklar	BİT entegrasyonu; BİT entegrasyon modelleri; ICT integration models, BİT entegrasyon stratejileri
Yer/Zaman	Okul; 2011-2012; Türkiye
Veri Kaynağı	Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	11 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Bir okul bağlamında etkili BİT entegrasyonu parametrelerini tanımlamak. 2) BİT entegrasyonu sürecinde öğretmenler için süreci engelleyen ve kolaylaştıran faktörleri tanımlamak. 3) Bir okulun BİT entegrasyonu sürecini yönetimini analiz etmek, değerlendirmek ve BİT entegrasyonu için en uygun çözümü önermek. 4) Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek adına bir BİT entegrasyonu eğitimi tasarlamak.
Özet	Bu vaka bir özel okullar zincirinin BİT'in öğrenme ve öğretme sürecinde etkili kullanımını sağlamak adına okullarında var olan BİT altyapısını güçlendirmek amacıyla "Bilişim Hareketi" adı verilen bir projeye yaptığı yatırımı anlatmaktadır. Vaka okullarda BİT entegrasyonu için en uygun stratejiyi belirlemek için ele alınması gereken öğelere ışık tutmaktadır.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bilinmeyene Yapılan Sözleşme: Turkcell'in Çevik İnovasyon Projelerini Teknoloji Ortaklarıyla Yönetmek

Yazar(lar)	Kızıltunç, M.K. & Genç, M.
Başlıklar	İnovasyon yönetimi; Açık inovasyon; Enformasyon teknolojisi; Çevik uygulama geliştirme, Turkcell
Yer/Zaman	Dijital Servis İnovasyonu; 2018; Türkiye
Veri Kaynağı	Saha araştırması
Uzunluk	12 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Çözüme yönelik çevik uygulamaların inovasyondaki problemlerini tanımlayabilmek 2) Farklı iş öncelikleri için hangi sözleşme türlerinin uygun olduğunu nedeniyle birlikte belirleyebilmek 3) Bazı çevik uygulamaların belirli sözleşme türleri ile nasıl uyum sağlayıp sağlamadığını ayırt edebilmek.
Özet	Bu vaka, daha küçük firmalardan hizmet alan büyük ölçekli bir teknoloji firmasının inovasyon projelerinin yönetimi ile ilgili konulara odaklanmaktadır. Bu tür projelerin yönetimi, belirli ödünleşimler ile bu ödünleşimlere ortak çözümler üreten sözleşmeleri beraberinde getirmektedir. Vaka, bu sözleşme türlerini tanıtmakla birlikte okuyucuyu olası sorunlar ve süreçte çevikliği sağlarken aynı zamanda bu sorunları düzeltmeye yönelik yönetsel yaklaşımlarla ilgilenmeye davet etmektedir.

TRS Grup: Güven Kültürünü Desteklemek

Yazar(lar)	Saraç, M.
Başlıklar	Kurum kültürü; Liderlik; Toplam Kalite Yönetimi; Çok uluslu şirketler
Yer/Zaman	Çok uluslu şirket; 2007-2009; Türkiye
Veri Kaynağı	Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	8 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Kurum kültürünün fonksiyonlarını açıklayabilmek, kurum kültürünün farklı katmanlarını içeren bir kültür modeli önerebilmek. 2) Problem çözme, çalışanları motive etme gibi farklı durumlar altında kültürün (değerlerin) bireylerin davranışları üzerindeki etkisini analiz edebilmek. 3) Güçlü ve zayıf kültür arasındaki farkları açıklayabilmek. 4) Çok uluslu şirket bağlamında ulusal kültürün, kurum kültürünü nasıl etkilediğini anlayabilmek
Özet	TRS Bursa birimi oldukça karmaşık makine parçaları üretiyor ve pazarda maliyet ve kalite lideri olarak biliniyordu. Hatalı bir ürün iç müşteriye gönderilerek ciddi bir güvenlik problemine neden olduğunda David Phillips Bursa biriminin başında teknik müdür olarak görev yapmaktaydı. Bu vaka TRS kültürünü, ulusal kültürün kurum kültürüne etkisini ve TRS liderlerinin güven ve sürekli iyileştirme değerlerine bağlı kalarak bu probleme nasıl cevap verdiklerini anlatmaktadır.

GPM Holding - Büyüme Güçlendirmek

Yazar(lar)	Alpay, G., Büyükbacı, P. & Dülger, M.
Başlıklar	Dışa açılma; Büyüme stratejisi; Enerji sektörü; Aile şirketi
Yer/Zaman	Batarya endüstrisi; 2010; Türkiye
Veri Kaynağı	Yayımlanmış kaynaklar, Genelleştirilmiş deneyim
Uzunluk	9 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Büyüme stratejisi seçeneklerini uluslararası ve yerel pazar koşulları açısından değerlendirmek 2) Birçok stratejik yönetim ve uluslararası yönetim kavramını tartışmak. 3) Porter'ın Beş Güç Modeli ve Ansoff'un Strateji Matrisi gibi tanınmış ve yaygın olarak kullanılan analiz araçlarını kullanmak 4) Yurt dışı pazarına giriş seçenekleri için sunulan yeni çerçeveyi tartışmak.
Özet	GPM Akü, GPM Holding'in en ünlü ve kârlı bağlı kuruluşudur. GPM Holding, 1980'li yıllarda Manisa'da kurulmuştur ve Türkiye'deki en büyük aile şirketlerinden biridir. GPM Akü, otomotiv tedarik endüstrisinde faaliyet göstermektedir. Şirket, ağırlıklı olarak hem hafif hem de ağır yük araçlarına yönelik aküler üretir. Şirket, kendi alanında başarılı bir ihracatçıdır ve sektördeki önemli uluslararası firmaların arasına ismini yazdırmayı başarmıştır. GPM AKÜ yeni yatırımlar planlamaktadır. Ancak, ikinci kuşağı temsil eden iki kız kardeş başta olmak üzere yönetim kurulu üyeleri arasında ciddi anlaşmazlıklar vardır. Şu anda şirketin CEO'su olan Duygu, yatırımların yeni uluslararası pazarlara yönlendirilmesi ve büyüme stratejisinin bu pazarlarda ilişkili çeşitlendirmeye dayanması gerektiğini

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

öne sürmektedir. Diğer taraftan, şirketin eski CEO'su ve Duygu'nun kardeşi olan Ebru, küresel ekonomik durgunluğu ve bu durgunluğun otomobil sektörü üzerindeki yavaş büyüme etkisini vurgulamakta ve şirketin uluslararası pazarlar yerine yurt içi pazardaki fırsatlara odaklanması gerektiğinin altını çizmektedir. Yerel enerji sektöründe şirketin planlarını destekleyebilecek kapsamlı fırsatların bulunduğunu vurgulamaktadır. Ebru, şirketin bazı ilişkisiz alanlar dahil olmak üzere yerel pazardaki fırsatları araştırması gerektiğine dair niyetini aktif olarak ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, saldırgan bir strateji yerine savunma stratejisinin benimsenmesiyle şirketin uluslararası pazardaki mevcut konumundan faydalanılması gerektiğini düşünmektedir.

Şirketin bağımsız yöneticisi Alev, kardeşler arasındaki bu farklı bakış açısı konusunda endişelidir. Alev, birkaç gün içinde gerçekleştirilecek olağanüstü yönetim kurulu toplantısında doğru tutumu benimsemek ve iki kardeş arasındaki çatışmayı hafifletecek yapıcı fikirler sunmak istemektedir. Yönetim kurulu toplantısında, alternatif büyüme planları konusunda hararetli bir tartışma olacağı bellidir. Alev, tartışmayı sorunsuz bir şekilde yürütebilmek için her alternatifi dikkatlice değerlendirmelidir. Alev, iki kardeşin de kendi görüşlerine saygı duyduğunu bilmektedir.

Hazır mısın Everest?

Yazar(lar)	Özoğlu, B.
Başlıklar	Takım; Takım çalışması; Karar verme; Liderlik; Takımlara liderlik etme; Örgütsel davranış; Risk yönetimi; Kriz yönetimi
Yer/Zaman	Türk takımının Everest tırmanışı; 2006; Tibet
Veri Kaynağı	Saha araştırması, Kişisel deneyim
Uzunluk	Çoklu ortam vakası – 66 dk.
Öğretim Hedefleri	1) Grup aidiyetinin temel bileşenleri ve takım olmanın özelliklerini belirleyebilmek. 2) Takım çalışmasını tanımlayabilmek. 3) Takım çalışması yanısıra ortak hedef ve grup normları aracılığıyla verimlilik ve yüksek performansın nasıl elde edilebileceğini açıklayabilmek. 4) Etkili liderlik modellerini açıklayan yaklaşımları değerlendirebilmek ve tartışabilmek. 5) Etkili liderlikte karar vermede süreçlerinin çok boyutlu oluşunu değerlendirebilmek.
Özet	27 Mart 2006'da, liderleri Serhan Poçan eşliğinde Türkiye'den 11 kişilik bir dağcılık takımı kafalarında üç temel hedef ile Himalaya eteklerine ulaşır: (1) Türkiye'den Everest zirvesine ulaşacak ilk ulusal ekspedisyonu gerçekleştirmek; (2) Türkiye'den Everest zirvesine ilk kadın tırmanışını gerçekleştirmek; (3) Türkiye'den Everest zirvesine ilk oksijen desteksiz tırmanışı gerçekleştirmek. Haftalar süren hazırlıklar, yükseğe uyum ve deneme tırmanışlarından sonra 15 Mayıs günü bir tanesi kadın olmak üzere takımdan dört sporcu

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

	zirveye ulaşır. Böylece sadece oksijen desteksiz tırmanış gerçekleştirilmemiş olarak üç temel hedeften ikisine ulaşılmış olur. Takım oksijensiz tırmanış hedefinden zaten çekilmiş ve diğer iki hedefi yerine getirmiş olsa da lider takım üyelerinin geri kalanının da zirveye ulaşmayı denemesine karar verir. Durum karmaşıktır, nitekim takımda dört sporcu ciddi sağlık problemleri yaşamış, hatta bunlardan biri zirve denemesi sırasında baygınlık geçirmiş ve ekipten iki kişi ve şerpalarla birlikte ileri ana kampa geri inmek zorunda kalmıştır. Bu karmaşık duruma rağmen takım lideri Poçan zirveye henüz ulaşmamış tüm takım üyeleriyle birlikte bir zirve denemesi daha yapılacağını açıklar. Şerpaların inanışlarıyla ilgili gerekçelerle ikinci denemeyi istememeleri; takımdakilerin bir kaç gün önce içerisinde dağda ölümlü kazalarda diğer ekiplerdeki arkadaşlarını kaybetmiş olmaları; tırmanışa uygun “iyi hava penceresinin” hastalıkların iyileşmesi için çok kısa olan sadece 10 günlük zamanının kalmış olması gibi durumlar düşünüldüğünde, bu oldukça iddialı bir karardır. Tüm bunlara rağmen ekspedisyona devam eder ve 24 Mayıs günü, iyi havanın sınır günlerinde geri kalan altı dağcı da zirveye ulaşır ve aynı gün ileri ana kampa sağlıklı bir biçimde geri döner. 2006 Türkiye Everest Takımı hedeflerini tüm takım üyeleri ile gerçekleştirmiştir.
--	---

İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu: Uzun Ömürlü Bir Aile İşletmesinde Büyüme Kararı

Yazar(lar)	Dil, E.
Başlıklar	Köklü aile şirketleri; Büyüme kararları; Büyüme stratejisi; Karar verme; İskender Kebap
Yer/Zaman	Yemek endüstrisi; 2010s; Türkiye ve Avrupa
Veri Kaynağı	Yayımlanmış kaynaklar, Saha araştırması
Uzunluk	12 sayfa
Öğretim Hedefleri	1) Uzun yıllar aynı stratejiyi takip etmiş köklü aile işletmelerinde, sektördeki yeni fırsatların ve büyüme olanaklarının, işletmenin stratejik kararlarına nasıl yansıdığını anlamak. 2) Köklü aile işletmelerinde işletme modelini değiştirecek stratejik kararların ne gibi zorluklar taşıdığını göstermek. 3) Büyüme Stratejisi geliştirirken hangi alternatiflerin değerlendirilmesi gerektiğini keşfetmek. 4) Büyüme kararının sadece sayısal veriler üzerine kurulamayacağını ve marka değeri, işletmenin değer sistemi gibi daha soyut konuların da farkına varmak.
Özet	2010'lu yıllarda İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu işletmesinin büyümesini konu alan bu örnek olayın merkezi temaları, büyüme için stratejik karar verme ve iş modeli seçeneklerinin değerlendirilmesidir. Döner kebabın mucidi olarak bilinen İSKENDER®, Türkiye'nin en eski aile şirketlerinden biridir. Aile işletmesinin yıllar içinde çeşitli bölünmeler yaşamış olmasına rağmen, Yavuz İskenderoğlu kendi markasını yaratarak, 1990'ların ortalarından itibaren kendi işini genişletmeye başlamıştır. 2000'lerden sonra piyasada çok sayıda yeni marka ve girişim ortaya çıkmıştır. Bu

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

	durum sektördeki franchise sistemiyle çalışan zincir restoranlarının sayısını arttırmıştır. Öte yandan, döner dünyanın her yerinde popüler hale gelmiş ve tüketimi hızla artmıştır. 2014 yılına kadar İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu şube sayısını 15'e yükseltmiştir. Geline nokta, Yavuz İskenderoğlu ve ailesinin oluşturduğu yönetim kurulu ve profesyonel yönetici Ayhan Bey, 150 yıllık bu markanın değerini artırmaya yönelik gelecek stratejileri hakkında bir karar vermek zorunda kalmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda büyürken, marka imajını ve şirketin temel değer sistemini korumak bu kararın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, firmanın stratejik seçeneklerinin ele alınması gerekmektedir.
--	---

Değişmek ya da Değişmemek: Blue & Green Tasarım Teknoloji Şirketi

AYŞE KAPLAN & SCOTT ANDREWS

AYŞE KAPLAN

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye;
E: ayse.kaplan@ymail.com

SCOTT ANDREWS

Principal Lecturer in Leadership and Business, Worcester Business School, University of
Worcester, Worcester WR1 3AS, UK;
E: s.andrews@worc.ac.uk

Ayşe Kaplan ve Scott Andrews bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka genelleştirilmiş deneyim verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir

Telif hakkı © Kaplan 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Ayşe Kaplan ile iletişime geçiniz (ayse.kaplan@ymail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

DEĞİŞMEK YA DA DEĞİŞMEMEK: BLUE & GREEN TASARIM TEKNOLOJİ ŞİRKETİ

2017'nin Eylül ayında Blue&Green Tasarım Teknoloji Şirketi'nin kurucuları, Satış Müdürü Neyla Bulut ile değişimin gerekliliği hakkında bir toplantı yapıyorlardı.

Serkan Keskin: *Neyla, şirketimizde iş süreçlerini standart hale getirmek için bazı prosedürleri değiştirmek istediğini söylediğinde sana tam destek verdiğimizi biliyorsun. Evet, on yıldan uzun bir süredir işlerimizi yeni kurulmuş bir şirket gibi yürüttüğümüzün ve daha profesyonel bir operasyon tarzına doğru ilerlememiz gerektiğinin farkındayız. İşte bu yüzden sana bunu yapma yetkisi verdik ama tüm değişim girişimlerin bir yere gitmiyor gibi görünüyor. Sonuçları görmemiz gerekiyor.*

Ozan Kahveci: *Serkan'la aynı fikirdeyim. Neyla, hala seni destekliyoruz ve sana güveniyoruz ama bazı iyileştirme sonuçları görmemiz gerekiyor. Eğer değişikliklerin istediğin gibi yürümediğini düşünüyorsan, o zaman bize söyle ve başka olasılıkları birlikte tartışalım. Bunu yapmaya devam etmek istiyorsan da bize çözümler ve iyi bir planla gel.*

Neyla Bulut: *Desteğiniz ve güveniniz için teşekkür ederim. Lütfen bana bir hafta daha verinki işlerin nasıl nasıl devam edeceğine karar vereyim.*

Bulut toplantıdan sonra Blue&Green'de ilk günlerini ve 2016'da Satış Müdürü olarak ilk kez organizasyona katıldığı zamanlardaki heyecanını hatırladı. O zamanlar Blue&Green, kurulduğu yer olan Ankara'da on bir yıldır tekstil sanayii için tasarım programları ve dijital baskı yazılımları sağlamaktaydı. Gelişimin ilk gününden itibaren Bulut, zorlu bir iş olan örgütsel değişim öncülüğüyle görevlendirilmişti ve bu nedenle değişimin uygulanması onda bir tutku haline gelmişti. Ancak bir yıl geçtiğinde her değişim girişiminde dirençle karşılaştığı için kendini duvara toslamış gibi hissediyordu. Bulut şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda değişimin uygulanmasının şirketin hayatta kalması için önemli olduğuna inansa da bu tür zorluklardan korktuğu için fikirlerini hayata geçirme konusundaki güveni gün geçtikçe kayboluyordu. Bulut karşı karşıya olduğu görevin zorluğu

karşısında kendine güvenini kaybetmeye başlıyordu ve fazla büyük bir risk alıp almadığı konusunda kafasında soru işaretleri oluşuyordu.

Tasarım ve Baskı Sanayii

Türk tasarım ve baskı pazarında çoğu şirket esasen aynı küresel şirketlerin temsilciliğini yapıyor ve benzer program ve yazılım ürünleri satıyordu. Bu nedenle, bu şirketler için en önemli farklılaşma noktaları müşterilere sağladıkları eğitimin kalitesi ve teknik destek hizmetleriydi. Yüksek teknolojiye dayalı bir endüstride yer almaları ve müşteri sadakatinin şirketlerin başarısını belirlemesi nedeniyle müşteri ilişkileri yönetimi bu şirketler için son derece önemliydi. Türkiye pazarında sadece birkaç şirket vardı ama Blue Sky Teknoloji Şirketi Blue&Green için güçlü bir rakipti. Blue Sky Teknoloji, mobilya endüstrisi için tasarım programlarına ek olarak tekstil sektörüne de Blue&Green ile aynı tasarım programlarını ve dijital baskı yazılımını satıyordu. Sonuç olarak, bu rekabetçi ortamda müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri, personel eğitimi ve teknik hizmetlerin kalitesi ve satış personelinin uzmanlığı giderek daha önemli bir rol oynuyordu.

Blue&Green Tasarım Teknoloji Şirketi

Blue&Green 2005 yılında Serkan Keskin, Hakan Usta ve Ozan Kahveci tarafından tekstil endüstrisine tasarım programları ve dijital baskı yazılımı sunmak ve müşterilerine eğitim ve teknik destek sağlamak amacıyla kuruldu. Bulut 2016 yılında işe alındığında, Blue&Green, 10 çalışanı ve 3 kurucu yöneticisi ile küçük ama büyüyen bir şirketti ve Bulut şirketin genel olarak girişimci bir ruha sahip olduğunu düşünüyordu. Tanımlanmış bir yapı ve iş bölümü olmamasına rağmen, her kurucu farklı alanlara odaklanmıştı. Resmi belgelerde şirketin genel müdürü olarak, Türk tekstil sektöründe güçlü bağlantıları olan Keskin olarak kaydedilmişti. Usta mali konulardan sorumlu iken, Kahveci yazılımın teknik kısımlarıyla ve temsil ettikleri küresel firmalarla olan ilişkilerle ilgileniyordu. Kurucular sorumluluklarını paylaşmış olsalar da görevleri arasındaki hatlar çok keskin değildi ve önemli kararları hep birlikte alıyorlardı. Bu nedenle şirkette de net bir iş bölümü yoktu. Esasen şirkette iki ana personel kategorisi vardı: üç kurucu yönetici ve satış faaliyetleri bakmanın yanı sıra diğer tüm iş konularında kuruculara yardımcı olan on çalışan. Bu çalışanların çoğu uzmanlık alanı tasarım programları ve dijital baskı yazılımı ürünleri olan mühendislerdi. Bu mühendisler ayrıca şirketin satış ekibini oluşturuyordu. Bu mühendisler genellikle uzmanlık alanlarına göre takımlar halinde

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

çalışıyorlardı. Şirketin farklı şehirlerden müşterileri olduğu için satış mühendisleri sıkça şehir dışına seyahat etmek ve ofis dışında çalışmak zorunda kalıyorlardı. Çalışanlar arasında gözlenen bir hiyerarşi yoktu, bu yüzden hepsi de kurucu yöneticilere bağlı olarak çalışıyorlardı. İşler bu zamana kadar iyi gitmişti ve personel sayısının artması bekleniyordu, ancak rekabet de gün geçtikçe artıyordu.

Blue&Green küçük bir şirket olduğu için etkili insan ve finansal kaynak yönetiminin eksikliği hissediliyordu. Çalışanlar ve yöneticiler birbirinden farklı birçok konuyla uğraşmak zorundaydılar. Bu nedenle, Bulut satış müdürü olarak işe alındığında sorumlulukları satış yönetimi ile sınırlı kalmamış, pazarlama, müşteri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimini de içermişti. Sonuç olarak Bulut kendi uzmanlık alanı dışındaki konularda karar vermekte sıklıkla zorlanıyordu.

Örgütsel Değişimi Yönetmek

Bulut şirket için çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra organizasyonda net bir yapı olmadığını gözlemledi. Bu durum, bir müşteri ilişkileri veri tabanının olmaması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim eksikliği gibi müşteri ilişkilerinde ve çalışan ilişkilerinde birtakım sorunlara neden oluyordu. Bu nedenle Bulut, bu sorunları çözmek ve şirketin iş süreçlerini standartlaştırmak için uygulanabilecek bazı değişiklikler düşündü. Bulut saygın bir Türk üniversitesinden güçlü bir mühendislik eğitimiyle mezun olduğundan bu zorlu göreve hazır olduğuna inanıyordu. Blue&Green'den önce oturmuş bir organizasyon yapısına sahip daha büyük bir şirkette satış müdürü olarak çalışmıştı. Bulut bu deneyimler sayesinde Blue&Green'de ihtiyaç duyulan değişim süreçlerini yönetme becerisine sahip olduğunu düşünüyordu ve bu nedenle kurucularla bir toplantı talep istemişti.

Bulut kurucular tarafından değişim fırsatlarını keşfetmek için yetkilendirildiğinden iyileştirme önerilerini örgütle paylaşmaya hevesliydi ve işe satış ve müşteri ilişkileri ekibiyle başlamaya karar verdi. Gözlemlediği ekiple bir önceki toplantıdan notlarına bakarak şu sonuçları çıkardı: *'Satış temsilcileri müşteri toplantı raporlarını kişisel bilgilerle karmaşık bir şekilde dolduruyor. Bu raporlarda tutarsızlık yaratıyor çünkü her satış elemanı farklı şeyler yazıyor. Çözüm - düzgün bir müşteri bilgi veri tabanı oluşturabilmemiz için önceden belirlenmiş sekiz sorudan oluşan standart bir müşteri toplantı raporunu doldurmalarını istemek.'*

Bulut'u kaygılandıran birdiğer konu da müşterilerle iletişimdi. Şirkette veri tabanındaki herkese standart bir e-posta gönderiliyordu ancak Bulut satış şansını arttırmak için ekibin belirli özelliklere göre gruplanmış müşterilere gönderilen e-postaları kişiselleştirmesi gerektiğini düşünüyordu. Şunları not etti: *'Telemarketing hakkında; çağrı sayısına baktığımda, harika: 230 çağrı, ama onlardan sadece 3 randevu alıyoruz. Satış çalışanları, randevu alsam bile o müşteri zaten ürünü satın almaz diyor. Çözmemiz gereken problem bu. Çözüm - Müşterinin alıp almayacağı konusunda hemen telefonda yargıya varmamak, onun yerine randevu almak ve müşteriyle yüz yüze görüşmek, ürünlerin özelliklerini ayrıntılı olarak açıklamak ve satın almaları için ikna etmek.'*

Ayrıca mevcut personel rotasyonu sisteminin yerini alacak şekilde, müşterilere verilecek eğitim için kalıcı bir ekip oluşturmayı düşündü. Böylece eğitim için seçilmiş ekip eğitim verme konusunda uzmanlaşacağı için şirketin verimliliğin de artıracaklarını hissetti. Hem müşteriler hem de çalışanlar ile ilgili konularda bir dizi ek not aldı ve bunları kuruculara bir e-postayla özetledi (bkz. Ek 1).

Teklifleri için Bulut'a teşekkür eden ilk kişi Keskin oldu. Kurucuların da aynı sorunları düşündüklerini doğruladı ancak var olan sorumlulukları göz önünde bulundurulduğunda bu eylemleri daha da ileri götüreceklerinden emin olmadıklarını ifade etti. Ardından *'Şu anda hepimizin çok meşgul olduğu belli, bu durumda değişim sürecini kendi başına yönetebileceğini düşünüyor musun?'* diye sordu.

Bulut, kurucuların kendisine destek vermeye devam etmeleri koşuluyla, özgeçmişi ve önceki iş deneyimi sayesinde bu durumu yönetebileceğine inandığını söyledi. Ve yineledi: *'Değişim sürecini uygulamak bu rekabetçi sektörde şirket için çok önemli.'*

Usta yanıtladı *'Bulut, bu konuda sana güveniyoruz. Seni destekliyoruz ancak yine de kolay olmayabileceğinin farkındayız. Bilidğin gibi küçük bir şirketiz ve finansal kaynaklarımız sınırlı. Ayrıca mevcut personelimizi çalışmalarından memnuntutmak çok önemli; şu an onlar en büyük dayanak noktamız.'*

Kahveci de şöyle yanıtladı: *'Katılıyorum, bence değişim şirketimizin hayatta kalması için gerekli. Neyla, yardıma ihtiyacın olursa bize haber ver ve bizi süreç hakkında bilgilendir.'*

Tekliflerin Uygulanması

Bulut görüşmeden sonra, müşteri toplantı raporlarını standartlaştırmak ve müşteri bilgi veri tabanı oluşturmakla değişiklikleri uygulamaya başlamak için işe koyuldu. Yeni süreçleri açıklamak için satış ekibine bir e-posta gönderdi ve müşteri toplantı raporlarını doldururken belirli soruları yanıtlamaya başlamalarını istedi. Satış temsilcilerinden Sezai, müşteri toplantıları nedeniyle o hafta Ankara'da değildi. Geri döndüğünde başka bir satış elemanı olan Gamze ile bu konuda konuştular. Sezai, rapor yazımındaki değişikliklerin gerekli olduğuna ikna olmamıştı. Çok geçmeden diğer satış elemanlarının çoğunun aynı derecede şüpheli olduğunu keşfetti. Gamze hararetle, *'Bulut sekiz soruya cevap vermemizi istiyor ama neden bunu yapmamız gerektiğini anlamıyorum. Her zaman toplantı hakkındaki yorumlarımı yazıp önemli noktaları not ediyorum. Daha önce hiç sorun yaşamadık'* diye kendini ifade etti.

Sezai onayladı: *'Biliyorum, biliyorum! Bu raporu doldurmak için fazladan zaman gerekiyor. Bulut'u saygısızlık etmek istemiyorum ama temasa geçmem gereken çok fazla müşterim var zaten ve tüm bu süslü raporları hazırlayabilmem için vaktim dar. Bütün bu yeni soruları yanıtlarken fazladan çaba harcamaya zamanım yok. Ayrıca günün sonunda muhtemelen raporları zaten okumuyorlardır - sadece kaç müşteriyi ziyaret ettiğimi kontrol etmek istiyorlar.'*

Bulut'un odaklandığı diğer konu satış ekibinin müşterilerle iletişim kurma şekliydi. Müşterilere e-postaların müşteriye göre nasıl değiştirileceğini ve kişiselleştirileceğini, herkese genel bir e-posta göndermek yerine müşteri tipi ve ele alınan konulara göre nasıl kişiselleştirileceğine dair tüm personele genel bir açıklama e-postası gönderdi. Daha sonra bu yaklaşımla ilgili ofisteki çalışanlarla konuşmaya başladı ve bu bilgileri diğer çalışanlara da iletmelerini istedi. Bununla birlikte, çalışanların yeni stil e-postaları göndermeye hevesli görünmediğini ve kısa süre önce gönderilen e-postaların çoğunun yine eski standart formatı takip ettiğini anladı.

Bir keresinde Bulut, 5 yıldan daha uzun süredir şirkette satış görevlisi olan Deniz'den bir e-posta aldı. Bulut, Deniz'in bu değişimler konusunda iş birliği yapacağını umuyordu. Deniz kendisi ile müşterilerinden biri arasındaki sohbet geçmişini iletti ve müşterinin sorununu

çözmek için Bulut'tan tavsiyesi istedi. Müşterinin sorununu çözdükten sonra Bulut kısa bir sohbet için Deniz'i ofisine davet etti.

Bulut, Deniz'e müşterilere daha fazla kişiselleştirilmiş e-posta göndermeyi kabul ettiklerini hatırlattı ve Deniz'in daha önce kendisine göndermiş olduğu e-posta zincirinde müşteriye eski standart e-postanın gönderilmiş olduğunu belirtti. Neden kişiselleştirmedeğini açıklamasını istedi.

Ama Deniz aslında müşteriye kişiselleştirilmiş e-posta gönderdiğini söyleyerek itiraz etti. *'Bize "Değerli müşterimiz" yerine müşterinin adını yazmamız gerektiğini söylemişsiniz ve ben de öyle yaptım. Bu durumda sorun nedir?'*

Bulut müşterinin adını belirtmenin önemli olduğunu kabul etti ama bunun tek başına yeterli olmadığını söyledi. *'Örneğin,' dedi, 'telefonda müşteriyle konuştuğunda Gemini yazılımı ile ilgilendiğini söyledi ve sonrasında sen Gemini'den kısaca bahseden ama diğer alakasız ürünler ve özellikleri hakkında bir sürü ayrıntı veren standart, eski stil e-postayı göndermişsin. Müşteriye ismiyle hitap etmenin yanı sıra e-postanın içeriğini de uyarlamamız gerekir.'*

Deniz omuzlarını silkti ve Bulut'un önerisini isteksizce kabullendi: *'Tamam, şimdi ne demek istediğinizi anlıyorum. Ancak kişiselleştirilmiş e-postalar göndermemiz gerektiğini söylediğinizde nasıl yapılacağına dair net açıklamalar almadık. Bu yüzden müşteri adını değiştirmenin yeterli olacağını düşündüm. Ayrıca her müşteriye ait e-postaların kişiselleştirilmesinin bir hayli zaman alacağını tahmin edebileceğinizi ümit ediyorum. Ve eğer bu şekilde yapmamız gerekiyorsa, haftalık olarak ayarladığınız olası müşteri sayısına ulaşmak zor olacak. Bu hedeflere ulaşmak için üzerimde zaman baskısını fazlasıyla hissediyordum zaten, şimdi bir de bu yeni prosedürleri de uygulamayı düşünmek zorunda kalacağım!'*

Bunun üzerine Bulut müşterilere eğitim programları sunmak için daimi bir ekip oluşturmak istediğine karar verdi. Şimdiye kadar bu eğitim oturumları program tasarımı ve dijital baskı yazılımı konusunda uzman olan mühendisler tarafından veriliyordu, ancak bu mühendisler profesyonel eğitmenler değildi. Bulut tüm mühendislerin dönüşümlü olarak eğitim vermesinin verimsiz bir süreç olduğunu düşündü. Eğitim sorumluluğunu üstlenecek kalıcı bir

takım oluşturma'nın daha iyi olacağını düşündü. Ancak mühendisler sürekli olarak eğitim vermek istemiyorlardı çünkü mühendislik ile ilgili sorumluluklarından uzaklaşacaklarından endişe duyuyorlardı. Bir dizi görüşmenin sonucuna hiç kimse eğitim ekibinde olmak istemedi.

Bulut'un girişimlerinden bir diğeri çalışan performans değerlendirme sistemini değiştirmekti. Bir toplantıda Bulut yeni sistemi çalışanlara açıkladı ve ardından çalışanların yeni sistemin artıları ve eksileri hakkında soru sormasına fırsat kalmadan başka bir toplantıya yetişmek için ayrılmak zorunda kaldı. Masasına döndüğünde hoşnutsuz bir çalışandan gelen bir e-posta gelen kutusunda bekliyordu:

'Merhaba Neyla. Bugünkü toplantınız için teşekkürler. Ancak yöneticilerle bizim aramızda bir iletişim sorunu olduğuna inanıyorum ve sizin de bunu bilmeniz gerektiğini düşünüyorum. Yöneticilerle fikirlerimizi paylaşmak için gün içinde kısıtlı iletişim kanalları var sadece. Çoğu zaman kararlar bize doğru şekilde iletilmiyor; yöneticiler bize sadece duyuruyorlar ve gizli toplantılarında bir şeyleri kararlaştırıyorlar. Sonrasında bu kararları mükemmel bir şekilde uygulamamızı istiyorlar, ancak bilgi ve talimatların çoğu bize gelene kadar kayboluyor. Bana göre bu iş böyle yürümez!'

Bunun sonucunda Bulut, zorunlu bir çalışan eğitim programı ve çalışan memnuniyeti düzeyini değerlendirmek için ek bir sistem oluşturmayı düşünmeye başladı. Bulut yöneticilerin çalışanlardan çoğu zaman herhangi bir şikayet duymamalarından dolayı çalışanlar için her şeyin iyi gittiğini varsaydıklarını fark etti. Bu yeni çalışan performans değerlendirme sisteminin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin önünü açacağını hissetti.

Blue&Green'e geldikten kısa bir süre sonra Bulut şunu gözlemlemişti: Satış elemanlarından biri bir sorun olduğunda yöneticisiyle konuşup tavsiye alıyordu ve sorun çözülüyordu. Aynı anda başka bir satış elemanı aynı sorunu yaşıyorsa, ilk olayla ilgili hiçbir şey kaydedilmediğinden aynı tavsiyeyi alacağının garantisi yoktu. Bulut şirketin çalışanlarına yönelik bir oryantasyon planı olmadığına inandığından kurumda bir bilgi boşluğu olduğu hissediyordu. Bu nedenle olası sorunlara çözüm getirebilecek bir oryantasyon programının

planlanması hem işgücü arasındaki iletişimi geliştirebilir hem de aynı problemlere sürekli cevap vermek zorunda kalındığından halihazırda harcanan yönetim süresini azaltabilirdi.

Kilit müşteri yönetimi sistemi kurmak, satış ve teknik destek süreçleri için müşteri memnuniyeti anketleri oluşturmak ve ürünlerinin teknik eğitimine yönelik web tabanlı seminerler düzenlemek Bulut'un listesindeki diğer konulardı. Bulut son zamanlardaki sosyal medya gönderilerinden Blue Sky Technologies'in müşteri ilişkilerini geliştirdiğini ve bunun piyasada onlara bir avantaj sağladığını fark ediyordu. Ayrıca tasarım programları ve dijital baskı yazılım ürünleri hakkında çevrimiçi eğitim ve web seminerleri sağlayan bazı web sitelerinin bulunduğunu da öğrendi ve bu durum Blue&Green için rekabet ortamını kaçınılmaz olarak etkileyecekti. Bulut yeni planlarının şirketin rekabet gücünü artıracığını düşünüyordu. Ancak bu yeni planlar daha fazla insan ve mali kaynak gerektiriyordu. Aynı zamanda tüm işgücünün kalplerini ve zihnini kazanmak zorundaydı ve şu anda durumun böyle işlediğinden emin değildi. Dahası, Bulut kilit hesap yönetim sistemini uygulamayı düşündüğü zaman bu sistemler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını ve ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğunu ve yeni İK çalışanlarının sayısının ne olacağını belirleyemediğini fark etti.

Karar Zamanı

Şirkette fark yaratmak ve işyerindeki verimliliği arttırmak için yapılması gerektiğini düşündüğü değişiklikler için bir yıldır durmaksızın süren yorucu çalışmanın sonunda Bulut hayalkırıklığı ve bıkkınlık hissediyor ve kurucuların kendisini görevlendirdiği değişim şampiyonluğu için gerekenlerin kendisinde olup olmadığından şüphe duymaya başlıyordu. Devam edip etmemek konusunda kararsızdı ama daha etkili ve düzgün bir değişim yönetimi planı için bir hafta daha süre kazanmış olduğunu biliyordu. Ama nereden başlayacağını kestiremiyordu ve yeni planını belirlemeden önce ilham kaynağı olabilecek eski üniversite yönetim ders kitaplarını karıştırırken kendisini buluverdi.

Sayın Serkan Bey, Hakan Bey ve Ozan Bey,

Lütfen Blue&Green için önerilen olası Değişim Önerileri listesini inceleyiniz. Bu teklifler hakkında daha ayrıntılı düşüncelerimi kısa zamanda size ileticeğim.

Saygılarımla,

Neyla

Değişim Yönetimi Önerileri

- Müşteri toplantı raporlarını standart hale getirmek ve bir müşteri bilgi veri tabanı oluşturmak
- Teknik eğitim için sabit bir ekip oluşturmak
- Müşteri e-postalarını ve telefon çağrılarını kişiselleştirmek
- Çalışan performans değerlendirme sistemi oluşturmak
- Çalışanlar için zorunlu bir eğitim programı oluşturmak
- Çalışan memnuniyeti düzeyini belirlemek
- Çalışan geri bildirimi sistemi oluşturmak
- Kilit müşteri yönetim sistemi oluşturmak
- Müşteri memnuniyeti düzeyini belirlemek
- Ürünlerin teknik eğitimi ile ilgili web seminerleri organize etmek

Ek 1: Kuruculara Not:

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Ereuna Araştırma – Büyük Veri Analizine İlişkin Etik İkilemler

DİRENÇ ERŞAHİN, SCOTT ANDREWS, NAZLI WASTİ

DİRENÇ ERŞAHİN

TED Üniversitesi, Ankara, Türkiye;
E: direnc.ersahin@tedu.edu.tr

SCOTT ANDREWS

Principal Lecturer in Leadership and Business, Worcester Business School, University of
Worcester, Worcester WR1 3AS, UK;
E: s.andrews@worc.ac.uk

NAZLI WASTİ

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye;
E: nazli@metu.edu.tr

Direnç Erşahin, Scott Andrews ve Nazli Wasti bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka yayımlanmış kaynaklara ve genelleştirilmiş deneyime dayanmaktadır. Bir yönetim durumunun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışmalarında kullanılacak eğitim materyali olarak geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Erşahin 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Direnç Erşahin ile iletişime geçiniz direnc.ersahin@tedu.edu.tr.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

EREUNA ARAŞTIRMA – BÜYÜK VERİ ANALİZİNE İLİŞKİN ETİK İKİLEMLER

Ahmet Meraklı zor ve yoğunlukla da riskli kararlar almak zorunda olduğu durumlarla karşılaşmaya alışkındı. Ne de olsa spekülasyon ve risk faaliyet gösterdiği sektörün merkezinde yer alıyordu. Hızlı değişen bu sektörde bazı spekülâtörler riskli tercihlerinin karşılığını alırken riskten sakınan rakiplerin geride kalmaları sıkça gözlenen bir durumdu. Büyük veriyle çalışmak her zaman riskle dolu olacaktı. Meraklı'ya göre de bu alan net olarak siyah ve beyaz diye ayıramıyordu – gri alanlar ve bulanık çizgiler bir hayli fazlaydı! Ne var ki, şu anda üzerinde çalışmakta olduğu bulanık çizgi kendisini ciddi bir ikilemle karşı karşıya bırakmıştı. Son çalışmasını etik düzlemde sorgulayanların eleştirilerini göze alıp daha büyük getiriler için büyük veri analizini geliştirmeye devam etmeli miydi? Yoksa şirketinin gelecekteki ismini korumak adına daha riskten sakınan bir anlayışla durumu gözden geçirme zamanı gelmiş miydi? Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nun güncel versiyonu masasının üzerinde incelenmeyi beklerken, Meraklı zor bir karar vermesi gerektiğinin farkındaydı.

Ereuna Araştırma Şirketi'nin kurucusu, iktisat kökenli Ahmet Meraklı, 2015'in Ekim ayında ümit vaadeden bir start-up olan Gelecek Veri ile stratejik bir ortaklık kurdu. Ereuna, son yıllarda Türkiye'de gitgide popüler olmuş ve 2015 itibarıyla ülkenin en güvenilir araştırma şirketlerinden biri haline gelmişti.

10 yıllık yoğun bir çalışmanın sonucunda Meraklı şirketini sıfırdan kurup başarılı olmuş ve bir sektör lideri yaratmıştı. Bununla birlikte, Ereuna'nın değişen pazar taleplerine cevap verebilmesi gerekiyordu ve Meraklı şirketinin faaliyetlerini yeni gelişen araştırma alanlarını kapsayacak şekilde çeşitlendirmek konusunda kararlıydı. Ereuna öncelikli olarak sosyal ağlarda yaratılan büyük veri kümelerini analitik iş fırsatlarına çevirmenin bir yolunu arıyordu. Artan popülerliği sayesinde Meraklı'nın şirketi veri işlemenin erken aşamaları olan veri toplama, veri hazırlama ve veri girişini yapabilecek becerilere sahipti. Buna karşılık, Ereuna veri işleme sürecinin yüksek teknik bilgi gerektiren alanları olan veri işleme, bilgi çıktısı oluşturma ve analiz aşamalarında yetersiz kalıyordu. Bu eksikliği gidermek amacıyla Meraklı, alanda deneyim sahibi bir şirketle stratejik ortaklık kurmaya karar verdi. Gelecek Veri bunun için en uygun adaydı.

Gelecek Veri, Doktor Elif Budak tarafından kurulmuş ufak bir start-up idi. Bilgisayar bilimleri doktoralı ve Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden birinde tam-zamanlı öğretim üyesi olan veri bilimci Dr. Budak, pazardan gelen bilgileri veri analizi alanındaki birikimiyle sentezlemek amacıyla kişisel vaktini ayırarak Gelecek Veri'yi kurmuştu. Start-up firma, Budak'ın veri ağırlıklı araştırmalar yürütmesini sağlarken akademik çalışmalarına da bilgi kaynağı oluşturmaktaydı. Gelecek Veri, her türlü halka açık büyük veriye odaklanan, bu yolla sosyal eğilimleri ve davranışları öngörebilmek için büyük veri işleme çalışmaları yürüten bir şirket olarak tasarlanmıştı. Ereuna'nın çapı ve işgücü potansiyeli Gelecek Veri'nin ihtiyaç duyduğu büyük verinin toplanması ve hazırlanmasına katkıda bulunacağından Ereuna ile kurulacak bir ortaklık Gelecek Veri için gerçekten değerli olabilirdi. Bunların yanı sıra kendi sunucularına sahip Ereuna'nın depolama kapasitesi de büyük veri çalışmaları için oldukça önemliydi.

İki şirket arasında 2015'in Ekim ayında anlaşma imzalandı ve ortaklık hayata geçirildi. Ortaklığın ilk dört ayı yapılması planlanan çalışmalar için bir çerçeve oluşturmaya ayrıldı. İki şirket 2016 Şubat'ında Gelecek Veri tarafından tasarlanan ilk projeye başladılar. Söz konusu proje Gelecek Veri'nin genç bireylerin satın alma alışkanlıklarını öngörebilmek için büyük veriyi işleyeceği ilk somut çalışma olacaktı. Çalışma dahilinde Ereuna veriyi hazırlama – temizleme, veri kümelerini oluşturma ve ön işlemeyi yapma – ve sonrasında bilgisayar tarafından okunur hale getirme işlerini memnuniyetle üstlendi. Proje kapsamında Gelecek Veri ve Ereuna iki büyük veri kümesiyle çalışmaya karar verdiler: (i) üniversite öğrencileri arasında son zamanlarda oldukça popüler hale gelen bir sosyal ağ platformunda mevcut açık veri; (ii) Budak'ın çalıştığı üniversitede okuyan öğrencilerin tüketim alışkanlıklarını yansıtan geniş bir veri kümesi. İkinci veri kümesi üniversite kampüsünün geleceğini tasarlamak amacıyla yapılmakta olan başka bir araştırma sırasında çalışmaya dahil olan Budak'a iletilmişti. Kampüsü geliştirmek için kullanımının ardından bu veri kümesi Gelecek Veri tarafından anonim hale getirildi. Budak, bu yolla verileri öğrencilerin kişisel bilgilerini paylaşmadan ikinci bir kullanıma hazır hale getirdiğini düşünüyordu. Budak'a göre veriler bu haliyle üniversitenin İnsan Araştırmaları Etik Kurulu tarafından zorunlu kılınmış ve ankete katılanlar tarafından imzalanarak onaylanmış Bilgilendirilmiş Olur Formu'nun gerektirdiği şartları karşılıyordu. Formda şu ifadeler yer alıyordu:

“Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Katılımcılar diledikleri zaman çalışmadan çekilebilir ya da cevap vermek istemedikleri soruları boş bırakabilirler. Araştırma esnasında toplanan veriler tamamen gizli tutulacaktır. Veriler ve kimlik bilgileri hiçbir koşulda eşleştirilmeyecektir. Toplanan verilere sadece araştırmacılar erişebilecektir. Bu araştırmanın sonuçları bilimsel ve profesyonel yayınlarda ya da eğitim amaçlı kullanılabilir. Her durumda katılımcıların kimliği anonim ve gizli tutulacaktır.”

Öte yandan popüler sosyal medya platformundan alınan veriler önemli oranda kişisel bilgiler içermekteydi. Bu bilgiler araştırmacılar tarafından kimlik bilgileriyle eşleştirmek için kullanılabilecek olsa da, halihazırda açık oldukları için Budak verileri projede kullanım amacıyla anonimleştirmek için bir zorunluluk görmedi. Budak’ın amacı, iki geniş veri kümesinin birleştirilerek alanda önemli bir ilk etki yaratacak parametreleri belirlemektir.

Proje iki şirketin beklentilerinden de iyi bir şekilde ilerledi. 2016’nın Kasım ayında projenin ilk sonuçlarını değerlendirdiklerinde gelecek vaat eden bulgularla karşılaştılar. Sosyal medya platformundan edinilen veri kümesi, genç insanların ruh hallerini ve duygulanımlarını izlemelerini mümkün kılması nedeniyle başlı başına değerliydi. Buna ek olarak, üniversite öğrencilerinin anonimleştirilmiş verileri gençlerin ruh haliyle satın alma alışkanlıkları arasında bir korelasyon bulma amacıyla veri madenciliği yöntemleriyle analiz edildi. İlk sonuçlar olumluydu: öğrencilerin satın alma tercihleri final haftası ve bahar şenliği gibi dönemlerde önemli farklılıklar gösteriyordu. Ereuna tarafından tamamlanacak bir sonraki adım bulguları piyasa verileriyle test edecek bir araştırma yöntemi tasarlamaktır. Araştırmanın olası etkisinden emin olan Meraklı üretecekleri bilginin muhtemel alıcılarıyla ön görüşmelere başlamıştı bile. Henüz erken bir aşamada olmalarına rağmen çıkacak bulgular şaşırtıcı derecede yüksek bir ilgi görüyordu. Bu esnada Budak ise başka bir nedenle heyecanlıydı. Projenin ilk bulgularını konu alan iki akademik makalenin taslaklarını tamamlamış, projeyle ilgili yazdığı bildiriler iki önemli uluslararası konferansta sunulmak üzere kabul edilmişlerdi. 2016’nın sonunda her iki şirket de yeni yılın getireceği fırsatlar açısından çok iyimserdi.

Budak taslak makalelerini tamamlayıp vakit kaybetmeden alanın önde gelen iki dergisine yolladı. Bulgulara baktığında makalelerinin kabul edileceğinden pek şüphesi yoktu. 2017’nin Nisan ayında Budak, Ereuna’yı ana sponsor olarak öne çıkardığı ilk konferans sunumunu

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

gerçekleştirdi. Beklediği gibi bildirisi büyük ilgi gördü ve bunun sonucunda birkaç araştırmacı Budak'tan replikasyon veri kümeleri talebinde bulundular. Bununla birlikte bazı araştırmacılar, kullanılan veri kümelerinin araştırmacının metodolojisine, özellikle de metodolojinin etik geçerliliğe dair bazı soru işaretleri barındırdığına dikkat çekti. Budak'a göre, araştırma kendi start-up şirketine aitti ve bu nedenle, üniversitede yaptığı çalışmaların aksine, etik kurul zorunluluklarından bağımsızdı. Verileri işleme yöntemleri göz önünde bulundurduğunda gerekli anonimleştirme işlemlerinin eksiksiz olarak tamamlandığından ve kişilerin kimlik bilgilerinin eşleştirilemeyeceğinden kesinlikle emindi. Buna rağmen bazı araştırmacılar bir araştırma için toplanmış verileri kendi özel şirketinin çalışmasında kullanması nedeniyle Budak'ı eleştirmeye devam ediyordu. Bu araştırmacılara göre, eksiksiz yapılmış bir anonimleştirme bile bu şekilde bir kullanımın etik kurallarını karşılamak için yetersiz kalıyordu. Budak katılımcılar tarafından onaylanan Bilgilendirilmiş Olur Formu'nun verilerin aktarımı için gerekli izni sağladığını öne sürdü. Kaldı ki, üniversitede yürütülen araştırma İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun belirlediği kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmişti.

Tartışmanın ilerlemesi üzerine Budak, eleştirilere baştan karşılık vermek amacıyla ikinci konferans sunumunda projenin ayrıntılarını ve yayımlanmak üzere dergilere gönderdiği makaleleri tam olarak açıklamaya karar verdi. Sunumunda projenin amacını ve ayrıntılarını açıklarken sosyal medya platformundan edindiği açık veri üzerine kurduğu makalesinden de bahsetti.

Çalışmasının etik sonuçlarının sorgulanması üzerine Budak, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun açık veriyi kullanım hakkı tanıdığını belirtti ve kanunun 5. Maddesi'nin 2d bendine atıfta bulundu. Buna göre:

“İlgili kişinin kendisi tarafından alenileştirilmiş olması halinde kişinin açık rızası aranmaksızın kişisel verilerinin işlenmesi mümkündür (Madde 5, 2d).”

Ancak Budak'ın açık verinin kullanımına dair gerekçelendirmesi konferans katılımcılarını ikna etmekten bir hayli uzaktı. Öyle ki, daha da ağır eleştiriler almaya başladı.

Eleştirilerin temel argümanı, sosyal platformdaki veri öznelerinin kişisel verilerini sosyalleşmek ve yeni arkadaşlar edinmek için alenileştirmelerine rağmen bu verilerin

Gelecek Veri tarafından satın alma alışkanlıklarını öngörmek gibi bambaşka bir amaç için – kullanılıyor olmasına dayanıyordu. Söz konusu ikinci kullanım için veri öznelere bilinçli bir onayı olmaması yeni bir rıza alınmasının gerekliliğini beraberinde getiriyordu. Budak, konferanstan beklediği takdiri almadan ayrılmakla kalmamış, kendisini medyaya yansıtmış bir tartışmanın ortasında ve dekanıyla konuya ilişkin pek çok telefon konuşması yapar bulmuştu.

2017 yazında Meraklı kendisini karmaşık bir durumun içinde buldu: Gelecek Veri ile birlikte yürüttükleri projenin sonuçları Meraklı'da artan bir heyecana yol açarken aynı zamanda araştırmayla ilgili tartışma nedeniyle de kaygılıydı. Büyük verinin işlenmesiyle ilgili projelerinin öngörmelerini sağladığı sonuçlar ve kısa zamanda başardıkları nedeniyle büyük bir coşku duyuyordu. Öte yandan, Budak'ın çalışmalarına yönelik artan eleştiriler nedeniyle ortaklığın geleceğine dair bir ikileme karşı karşıya kalmıştı. Budak ise sunumlarına getirilen eleştiriler nedeniyle iki makalesini dergilerden geri çekip çekmemek konusunda kararsızdı. Budak'ın vereceği kararların Ereuna'nın saygınlığına yapacağı olası etkiler Meraklı'yı şirketinin geleceğini korumak için alternatif yollar aramak zorunda bırakmıştı. Eleştirileri gözardı edip Gelecek Veri ile yürüttükleri projenin değerli sonuçlarını geliştirmeye devam etmeli miydi? Yoksa şirketini stratejik ortağından ayırma zamanı gelmiş miydi? Meraklı, bir sonraki adımı konusunda kararsızdı.

“Outsource” Yapmalı mı Yapmamalı mı?

DOĞAN ARAL, TAO YUE, BAS KOENE

DOĞAN ARAL

Eğitmen ve Danışman, İstanbul Kurumsal Gelişim;
E: aral.dogan@gmail.com

TAO YUE

Managing Editor, Case Development Centre, Rotterdam School of Management, Erasmus University;
E: tyue@rsm.nl

BAS KOENE

Director, Case Development Centre; Rotterdam School of Management, Erasmus University;
E: bkoene@rsm.nl

Doğan Aral, Tao Yue ve BAS Koene bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka saha araştırma verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Aral 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Doğan Aral ile iletişime geçiniz (aral.dogan@gmail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

OUTSOURCE” YAPMALI MI YAPMAMALI MI?

Giriş

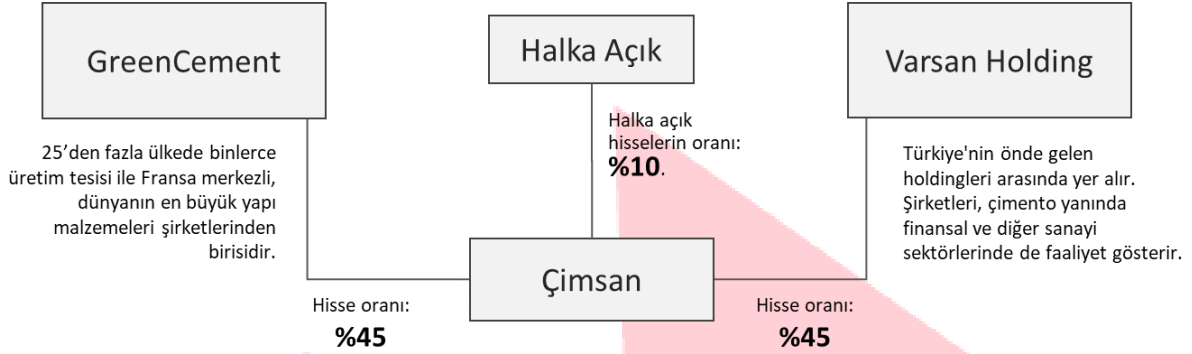
2010 yılı Eylül ayının bir sabahında Çimsan BT Yöneticisi Vural telefon sesiyle uyandı. Telefondaki kişi şirketin güvenlik elemanıydı ve merkezi sistem odasından alarm geldiğini söylüyordu. Vural yataktan fırladı ve telefonundaki alarm mesajlarını kontrol etti. Merkezi sistem odasından su baskını alarmı geliyordu.

Şirketin 14 sistem odası vardı ve bu onlardan en önemlisiydi. Aralarında SAP gibi şirketin ana iş süreçlerine hizmet veren ana sunucularını barındırıyordu. Satış, sevkiyat gibi operasyonel süreçler bu sunuculara bağımlıydı ve şirketin günlük işleri açısından çok kritikti.

Vural ofise geldiğinde suyun tavandan sunucuların doğrudan üzerine değil, şans eseri doğrudan yere aktığını gördü. Tüm sistemler hala çalışıyordu.

Bu deneyim sayesinde merkezi sistem odasının daha güvenli bir ortama acilen taşınması konusundaki fikirleri daha da güçlendi. Bu konu zaten gündemdeydi ancak yüksek bir maliyeti gerektiriyordu. Bunun yanında şirket olarak bir stratejik dış kaynak kullanım (Outsourcing) projesinin içindeydiler. Bu merkezi sistem odasının profesyonel bir ortama taşınması da bu projenin kapsamında yer alıyordu.

Çimsan, Varsan Holding ve GreenCement’in eşit ana hissedar olduğu bir ortak kuruluştu (Şekil 1). Varsan holding 2009 yılının Mayıs ayında grup genelinde, stratejik BT dış kaynak kullanımı girişimi başlatmıştı. Bu girişimin temel amacı BT ekiplerini, merkezi sistem odalarını konsolide ederek, yönetimi altında olan şirketlerin BT servislerini profesyonel bir şirket üzerinden alınmasını sağlamaktı. Varsan Holding, Çimsan’ın da dahil olduğu tüm grup şirketlerini bu stratejik BT dönüşüm projesine davet etmişti.



Şekil 1: Çimsan ortaklık yapısı

Çimsan, tüm diğer katılımcı grup şirketleri arasında BT servisleri açısından farklı bir durumdaydı, BT hizmetlerinin tamamını iç kaynaklarıyla veren tek şirketti. BT hizmetleri diğer tüm şirketlerde zaten tamamen veya kısmen çeşitli üçüncü taraflara outsource edilmişti. Varsan Holding, tüm bu hizmetleri güvenilir, güçlü bir tedarikçiye konsolide ederek uygun maliyetlerle süreçleri standartlaştırmaya, kaliteyi güvence altına almaya çalışıyordu.

Çimsan genel müdürü bu dış kaynak kullanımını bir fırsat olarak gördü ve analiz edilmesini istedi. BT yöneticisi Vural proje yöneticisi olarak görevlendirildi.

Çimsan için bu dış kaynak kullanım seçeneği kapsamında merkezi sistem odası işletimi, son kullanıcı yardım masası hizmetleri (70 lokasyon), ağ, güvenlik ve diğer benzer teknik BT hizmetler yer alıyordu. Tüm bu hizmetler o güne kadar uzun yıllardan beri Çimsan bordrosunda yer alan çalışanlar tarafından verilmişti. Çimsan BT departmanı bu hizmetleri verirken maliyetler açısından da oldukça başarılıydı, 2010 yılının başlarında gerçekleştirilen bir denetim bunu kanıtlamıştı. Örneğin BT hizmetleri maliyetlerinin şirket cirosuna oranı % 0.45 olarak hesaplanmıştı ve bu oran hissedarların şirketleri arasında en iyi performanslardan biriydi.

Çimsan BT hizmetleri maliyetleri oldukça iyi yönetiliyordu. Son yıllarda yapılan iç müşteri memnuniyet anketleri de bir hizmet başarısına işaret ediyordu. Bu başarılı performansa rağmen, Vural yine de dış kaynak kullanım seçeneğinin Çimsan için bir fırsat olduğuna inanıyordu. Yapılan iç denetimlerde aksiyon gerektiren önemli zafiyetler raporlanmıştı. BT Yöneticisi Vural bazı raporlanmayan risklerin de farkındaydı. Örneğin birden fazla alanda

uzmanlaşmış sınırlı sayıda BT uzmanına bağımlılık, BT organizasyonun yalnızca iş saatlerinde hizmet verebilecek şekilde yapılandırılmış olması bu raporlarda dile getirilmemişti. 7x24 devam eden çimento sevkiyatında yaşanan sorunlar çalışma saatleri dışında da destek vermeyi zorunlu kılıyor, bu koşullar bölüm içinde zorluklara neden oluyordu. Bu başarılı hizmetin sürdürülebilirliği açısından kaygılar vardı.

Dış kaynak kullanımının sağlayabileceği fırsatlar yanında bu değişimin getireceği riskler de vardı. Bu değişim uzun yıllardan beri Çimsan'da çalışan personelin farklı bir şirkete geçmelerini gerektiriyordu. Bu personelin şirketin günlük operasyonel hayatında kritik rolleri vardı ve çoğunluğu dış kaynak projesini bir tehdit olarak görmekteydiler.

Bu değişime direnç sadece BT ekibinden gelmiyordu, son kullanıcılar da dış kaynak kullanımına sıcak bakmıyorlardı. Bu hizmetleri alışık oldukları şekilde, tanıdık uzmanlardan yüz yüze görüşerek almayı tercih ediyorlardı. Fonksiyon yöneticiler de üçüncü bir taraf ile imzalanmış profesyonel bir dış kaynak sağlama sözleşmesi kapsamında gündeme gelecek ek prosedürler ve sorumluluklardan kaygı duyuyorlardı.

Tüm bunların yanı sıra, diğer büyük hissedar GreenCement'in de projeye ilgili maliyet kaygıları vardı. GreenCement'in böyle bir kontratın orta ve uzun vadede Çimsan'a öngörülemez önemli ilave maliyetler getireceğine dair bir inancı vardı. Bu nedenle GreenCement bu projeye şartlı onay verdi ve nihai kararını detaylı analizler sonrasında vereceğini belirtti.

Vural önemli paydaşların desteğini almaya çalışarak projenin en kısa sürede karara bağlanması için elinden geleni yapıyordu. Ancak, Aralık 2010'da Çimsan CFO, BT operasyonlarından sorumlu olan GreenCement'in yönetim kurulu üyesinden aşağıdaki mesajı aldı:

“Gönderdiğiniz analizlere, belgelere dayanarak, özellikle bu durumda dış kaynak kullanımına şiddetle karşıyım”.

CFO, aldığı mesajı Vural'a iletti ve görüşünü sordu.

Çimsan ve Ana Ortakların Geçmişi

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Çimsan, iki şirketin birleşmesi sonucunda 2004 yılında kurulmuştu, Türkiye'nin en büyük çimento üreticilerinden biriydi. Şirket yıllar boyunca oldukça iyi bir ticari performans göstermişti. Bu yüksek performanslı yıllarda BT hizmetleri her zaman temel iş süreçlerini desteklemede önemli rol oynadı. BT hizmetleri portföyü sürekli olarak büyüyor, iş ve bilgi teknolojilerinin entegrasyonunu güçlendiriyordu. Çimento sevkiyat, liman hizmetleri, filo yönetimi, hazır beton üretim ve dağıtım sistemleri ve tüm iş süreçlerinde yaygın olarak kullanılan SAP altyapısı, kesintisiz BT hizmetlerine bağımlıydı.

Çimsan, Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerine yayılmış yaklaşık 70 farklı noktada çimento fabrikaları, çimento terminalleri, beton ve agrega tesisleri işletmekteydi. BT departmanı olarak çoğu genel merkezde ve farklı bölgelerdeki çimento fabrikasında toplanmış olan yaklaşık 600 kullanıcıya hizmet götürüyorlardı. Kullanıcıların geri kalanı ise kullanıcı sayısının 2 ile 30 arasında değiştiği küçük ofis ve üretim tesislerine dağılmıştı.

İki büyük ortaktan biri olan Varsan Holding, Türkiye'nin önde gelen sanayi ve finans holdingleri arasında yer alıyordu. Diğer büyük hissedar GreenCement ise, 25'den fazla ülkede binlerce üretim tesisi ile Fransa merkezli, dünyanın en büyük yapı malzemeleri şirketlerinden biriydi.

Proje Hakkında Diğer Detaylar

Varsan Holding tarafından başlatılmış olan projenin ana hedefleri finansal değer yaratılması, BT servislerinde şeffaflığın sağlanması, servis kalitesinin geliştirilmesi, iş birimlerinin çevik bir şekilde desteklenebilmesi ve sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasıydı.

Çimsan, 2004 yılında da bir dış kaynak projesi deneyimi yaşamıştı. O günlerde Çimsan BT altyapısının ve BT hizmetleri ikliminin dış kaynak kullanımı için uygun olmadığına karar verilerek proje iptal edilmişti. O dönemde tesislerde yer alan sistem odalarında alt yapı sorunları vardı (iklimlendirme, güvenlik, elektrik altyapısı, vb.); Sunucuların çoğunluğu fizikseldi, yönetimlerinde zorluklar yaşanıyor ve benzer işlevleri olmasına karşılık konfigürasyonlarında bir standart yoktu; Bu sunucularda çalışan uygulamalarda sorunlar vardı; Tüm bu gerçekler günlük yaşamda sıklıkla sorunlar gündeme getiriyordu. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, sorunlu bir ortamın outsource edilmesinin doğru olmadığına karar verildi. O koşullarda yapılacak bir kaynak kullanım projesinin öngörülemez

operasyonel ve maliyet riskleri yaratacağından kaygı duyuldu. Bu karar sonrasında da BT ekibi outsource edilmedi, buna karşılık BT işletim ortamının altyapısı iyileştirilmeye, geliştirilmeye başlandı. Aradan geçen yaklaşık 4 yıl sonrasında 2009 yılına gelindiğinde Çimsan çok daha sağlıklı bir BT altyapısına sahipti ve dış kaynak kullanımına teknik açıdan hazırды.

Yeniden gündeme gelen bu stratejik dış kaynak kullanım projesi Çimsan için önemli bir kararı gerektiriyordu. Yıllardan beri Çimsan'da çalışan, önemli bilgi birikimine sahip çalışanlarını bir başka şirkete transfer edecek ve BT ekibini küçültecekti. Bu değişim aynı zamanda Çimsan yönetim kurulu tarafından onaylanacak 5 yıllık bir sözleşmeyi gerektiriyordu. BT Yöneticisi Vural, Çimsan, Finans Direktörü Stead'e (CFO)'ya bağlıydı. Vural ilk önce Stead'in görüşlerini ve onayını aldı, beraberce bir ön fizibilite çalışması yapmaya ve bulguları Çimsan genel müdürü Serdal ile paylaşmaya karar verdiler.

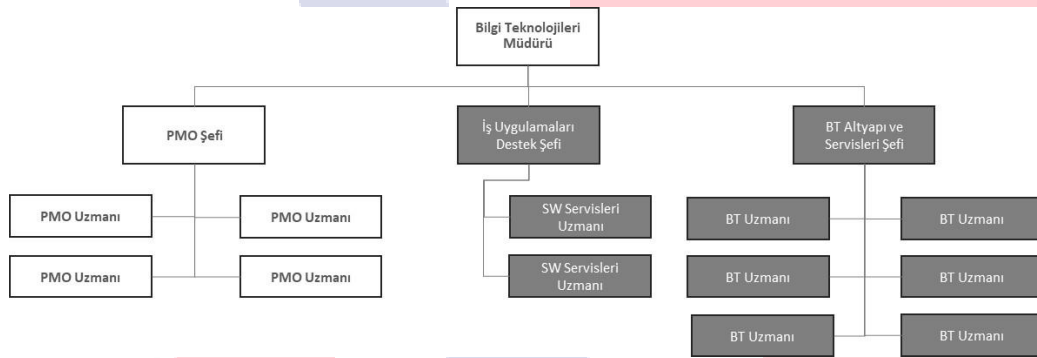
2009 yılında yapılan ön fizibilite çalışmasına dayanarak, Serdal dış kaynak kullanımı seçeneğini desteklemeye karar verdi. Öte yandan, bu projede ilerleme kaydedebilmek için diğer büyük ortak olan GreenCement'in de onayını almak zorunluydu. GreenCement Bilgi Teknolojilerinden sorumlu Yönetici (CIO) ile yapılan görüşmeler sonucunda GreenCement yönetiminin bu proje ile ilgili maliyet kaygılarının olduğu anlaşıldı. Bir dizi görüşme sonrasında Çimsan GreenCement'ten projeye katılım için şartlı onay almayı başardı. GreenCement nihai görüşünü detaylı analizler sonrasında verecekti.

Vural'ın proje yöneticiliğinde kurum içi BT hizmetleri incelendi ve Çimsan yönetimi aşağıdaki hizmetleri bu dış kaynak projesi kapsamında ele almaya karar verdi:

- SAP Teknik altyapısı (Basis) yönetimi
- Donanım envanterinin işletim ve bakım hizmetleri (PC, Notebook, Sunucu, Local area network LAN -wide area network WAN cihazlar, vb.)
- İletişim yönetimi (LAN & WAN)
- BT Altyapısı güvenlik yönetimi
- BT Uç kullanıcı / Yardım Masası hizmetleri
- BT Proje yönetimi

2010 Yılı itibariyle Çimsan, BT departmanında toplam 13 çalışan vardı (Şekil 2). Dış kaynak kullanımı projesi temel olarak teknik ekibi etkileyecekti (Şekil 2 gri kutular). Çimsan tarihinde, BT hizmetleri her zaman iç kaynaklar kullanılarak verilmişti. Bu ekipte ortalama kıdem 16 yıldır. Çimsan'ın uzun yıllara dayanan tecrübesi onlara farklı alanlarda uzmanlık kazanma fırsatı vermişti. Ekip, 70 yerde yaklaşık 600 kullanıcıyı destekliyor ve 14 farklı sistem odasında çalıştırılan yaklaşık 45 fiziksel, 90 sanal sunucuyu yönetiyordu.

Proje Yönetimi Ofisi ekibi ise (5 çalışan) ağırlıklı olarak iş süreçlerine ve ilgili projelere odaklı çalışıyordu ve dış kaynak kullanımı projesi kapsamında yer almıyordu.



Şekil 2: BT Departmanı 2010 yılı içerisindeki organizasyonel yapısı

Proje 3 aşamalı olarak planlandı:

- **Aşama 1 - Başlangıç:** Mevcutta durum (AS-IS) ve olması gereken yapının (TO-BE) belirlenmesi çalışmalarının yapılması, aday tedarikçilerin belirlenmesi, ön fizibilite çalışmasının yapılması.
- **Aşama 2 - Geliştirme:** Nihai tedarikçinin seçilmesi, fizibilite çalışmasının sonuçlandırılması, Outsourcing kontratının hazırlanması.
- **Aşama 3 - Uygulama:** Kontratın imzalanması, Çimsan BT personelinin ilgili tedarikçi şirketin bordrosuna taşınması, ilgili servislerin yeni yapıya dönüştürülmesi, öngörülen alt yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmesi.

2009 yılında Varsan Holding koordinasyonunda, grup seviyesinde bir proje ekibi oluşturuldu. Çimsan da dahil olacak şekilde, her bir şirket için mevcut durum (AS-IS) analizleri yapıldı, Varsan Grubu seviyesinde bir referans noktası (baseline¹) oluşturuldu. Proje ekibi due diligence² çalışmasını BT Hizmetleri sektöründe yer alan şirketlerden sadece iki tedarikçi ile gerçekleştirmeye karar verdi.

2010 yılı ilk yarısında Varsan Holding'in koordinasyonunda iki aday tedarikçi, diğer Varsan şirketleri ve Çimsan, gereksinimleri, kapsamı ve diğer tüm önemli konuları tanımlayarak, en iyi teklifin oluşturulabilmesi için çaba gösterdiler. Çimsan AS-IS ve TO-BE durumlarını teknik altyapı, sabit kıymetler, insan kaynakları ve ilgili tüm finansal boyutları dikkate alarak analiz etti. Bu gelişmeler sonrasında Varsan Holding 2010 yılı Haziran ayında, projeye katılım konusunda şirketlerinden nihai görüşlerini talep etti.

Çimsan proje ekibi, yönetim kurulu kararı için nihai analizi hazırlamaya başladı. Bu arada proje Varsan grup şirketleri seviyesinde ilerliyordu. Ekim 2010'da Varsan Holding nihai kontratı imzalayacağı stratejik tedarikçisini belirledi.

Sürecin sağlıklı yürütülmesi geçmiş deneyimleri dikkate alan, aynı zamanda geleceği öngören objektif bir incelemeyi gerektiriyordu. Çimsan iş performansı geçmiş yıllarda sürekli artmıştı, yıllar içinde artan fabrika sayısı bu performansın açık bir göstergesiydi. Bu değişim BT hizmetlerini de etkiliyor ve BT ekibinin de etkinliğini, verimliliğini artırmaya zorluyordu. Bu amaçla BT departmanında çalışan sayıları, tesis sayıları ve BT maliyet / ciro oranındaki son 8 yıldaki değişimler gözden geçirilmişti (Şekil 3). Üretim tesislerinin sayısı ağırlıklı olarak hazır beton tesisleriyle büyüyordu.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BT İlişkili Personel sayısı	15	15	15	14	14	15	15	14
Tesis sayıları	29	32	28	31	35	41	42	49
BT Maliyetlerinin ciroya oranı	0,96%	0,73%	0,61%	0,42%	0,35%	0,33%	0,42%	0,45%

Şekil 3: 2010 yılına kadar 8 yıl boyunca Çimsan tesis sayılarındaki değişim ve BT ilişkili veriler.

¹ Baseline: Proje yönetimi literatüründe "Temel Çizgi" olarak da ifade edilmektedir.

² Due diligence: Özenli inceleme ve değerlendirme

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Outsourcing seçeneğinin fizibilite çalışması 5 yıllık bir dönem dikkate alınarak yapıldı. Çalışmada üç seçenek analiz edildi (Tablo 1):

- 1. Eski yapının devamı (AS-IS) :** BT servislerinin 5 yıl boyunca herhangi bir geliştirme yapılmadan, 2010 yılındaki yapısı korunarak verilmesi öngörüldü. Yatırım sadece zorunlu bakım ve değişim faaliyetleri için planlandı.
- 2. 2010 Yılındaki yapının geliştirilerek devamı:** İç kaynaklarla verilen BT Servisleri modeli kullanıldı. Mevcut teknik ekip şirket içerisinde tutuldu, iş gereksinimlerini karşılayacak şekilde BT ekibine takviyeler ve altyapıda iyileştirmeler öngörüldü.
- 3. Outsourced:** 5 yıllık stratejik bir sözleşme kapsamında, ilgili teknik ekibi de tedarikçiye transfer ederek, kapsamlı bir dış kaynak kullanım modeline geçiş öngörüldü.

	As-Is	İç Kaynak Modeli (İyileştirilmiş)	Outsource Modeli
Bordro	7.700	8.680	4.480
BT Servisleri	4.060	4.900	9.520
İdari giderler	420	420	140
Ofis kira giderleri	280	280	280
Elektrik giderleri (Sistem odaları)	700	700	280
Amortisman	2.520	2.800	1.820
Toplam	15.680	17.780	16.520

Tablo1 : Her bir seçenek için hesaplanan 5 yıllık toplam maliyet (1000 USD)

Sonuç

Aralık 2010 itibarıyla, dış kaynak kullanımı şartları ve sözleşmenin detayları hemen hemen sonuçlandırılmış, Varsan Holding ve tedarikçi arasında çözümlenecek birkaç sözleşme konusu kalmıştı. Bundan sonraki adım, Varsan Holding seviyesinde olgunlaştırılan sözleşmenin Çimsan'a özel versiyonunun geliştirilmesi, uygulamayı başlatmak için de yönetim kurulu onayının alınmasıydı.

Vural, projeye gereken desteği sağlayabilmek amacıyla hem projenin operasyonel işlerini yürütmeye çalışıyor, hem de ana paydaşların projeye katılımlarını yönetmeye çalışıyordu. Bu

aşamada, GreenCement'in yönetiminin projeyi desteklemesi projenin devam edebilmesi açısından kritik öneme sahipti.

Bu arada Varsan tarafından seçilen nihai tedarikçi ile GreenCement'in 2005 yılında bir dış kaynak kullanımı projesinde birlikte çalıştıkları ortaya çıktı. Yaklaşık 5 yıl öncesinde yaşanan bu projede olumsuz bir deneyim yaşanmış ve GreenCement bu tedarikçi ile imzalanmış kontratı iptal etmişti. Bu kontratı iptal eden aynı yönetim şimdi yine aynı tedarikçi ile imzalanacak bir başka kontrata onay vermek durumundaydı, ancak aynı düşüncelerin hala geçerli olduğu görülüyordu. GreenCement yönetiminin dış kaynaklı bir hizmet modelinin operasyonel maliyetleri önemli ölçüde artıracığına dair güçlü bir inancı vardı. Ayrıca, dış kaynaklı bir BT organizasyonunun katı olacağını ve değişiklikleri kolayca yerine getiremeyeceğini ve dış kaynak kullanımının aynı zamanda tek yönlü yol olduğunu, tedarikçiye bağımlı kalacaklarını düşünüyorlardı.

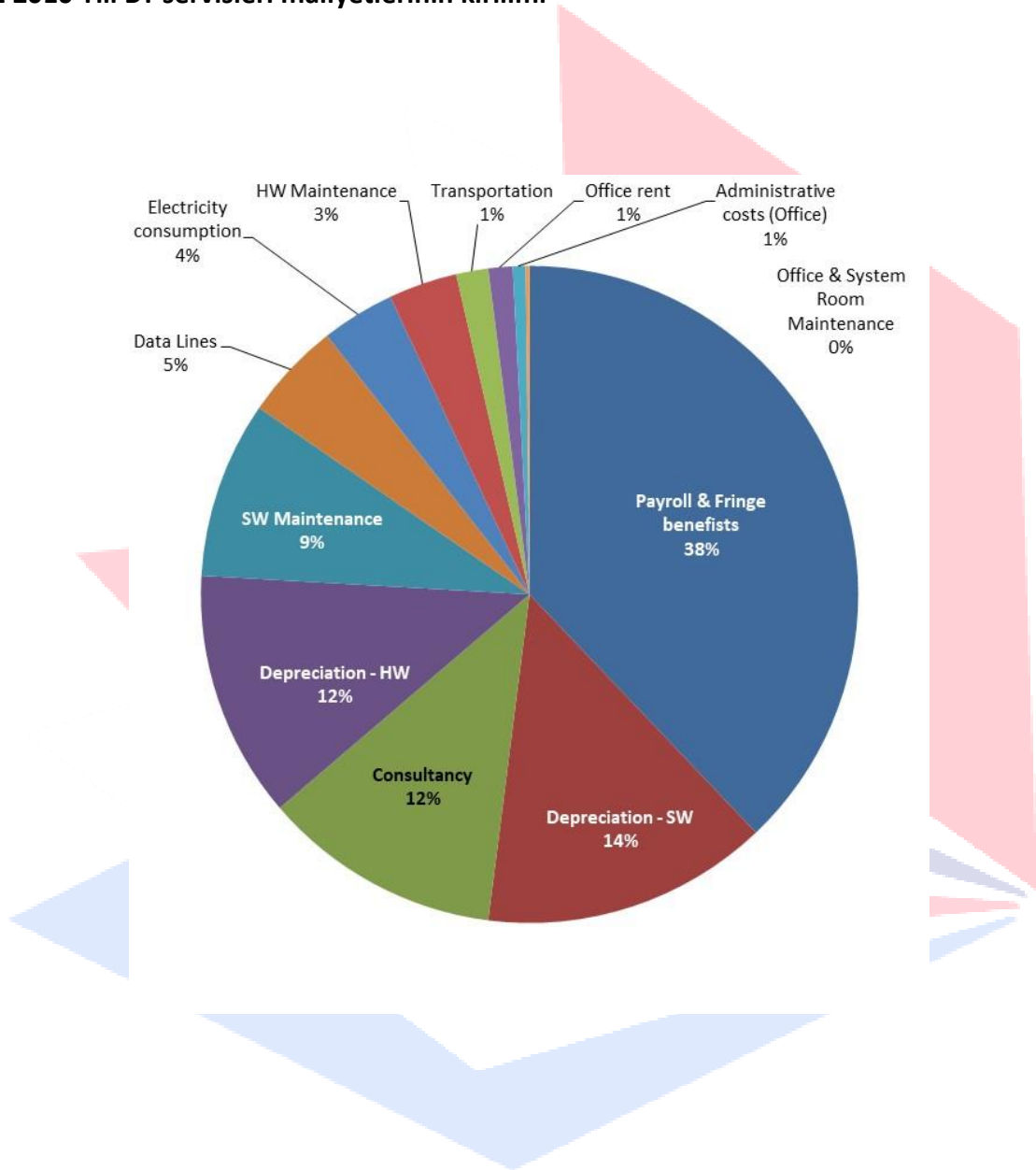
2010 yılının Aralık ayında GreenCement BT stratejilerinde yetkili yönetim kurulu üyesinin dış kaynak kullanımına karşı olduğunu belirtmesi sonrasında Çimsan'ın bir an evvel yaklaşımını belirlemesi gerekiyordu. BT'nin günlük yaşama desteği sorunsuz devam etmek zorundaydı, BT desteği gereken ve devam eden 19 proje vardı. Bu aşamada Çimsan Genel Müdürü ve CFO BT yöneticisi Vural'a dönerek "Şimdi seçeneklerimiz nedir?" sorusunu yönelttiler. Vural için zor bir durumdu ve iki seçenek arasında karar vermek zorundaydı;

1. GreenCement yönetiminin görüşünü değiştirmeye çalışarak aynı dış kaynak modeli ile devam etmek,
2. İç kaynak modelinde devam ederek operasyonel iyileştirmeler yapmak.

Bu gelişmeler yaşanırken bir yandan da Varsan Holding kendi projesi açısından Çimsan'ın bir an evvel nihai kararını vermesi için baskı yapıyordu. Bu koşullarda Vural ne yapmalıydı?

Ekler

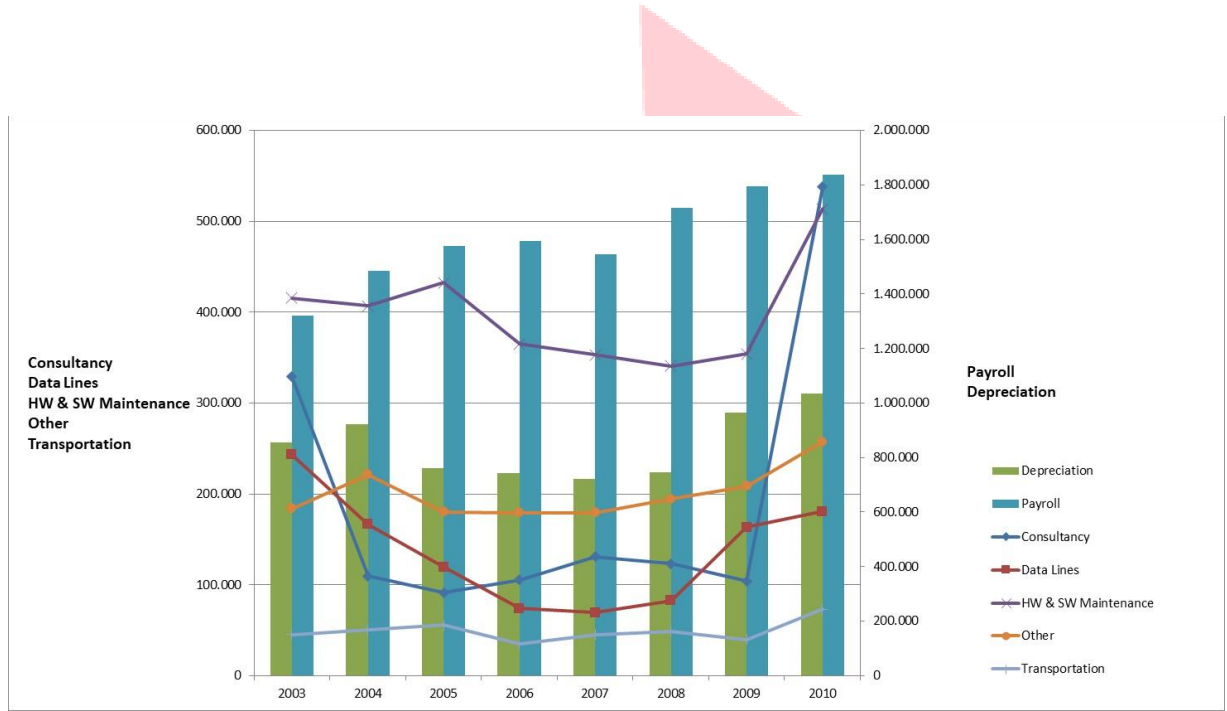
1.1 2010 Yılı BT servisleri maliyetlerinin kırılımı



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

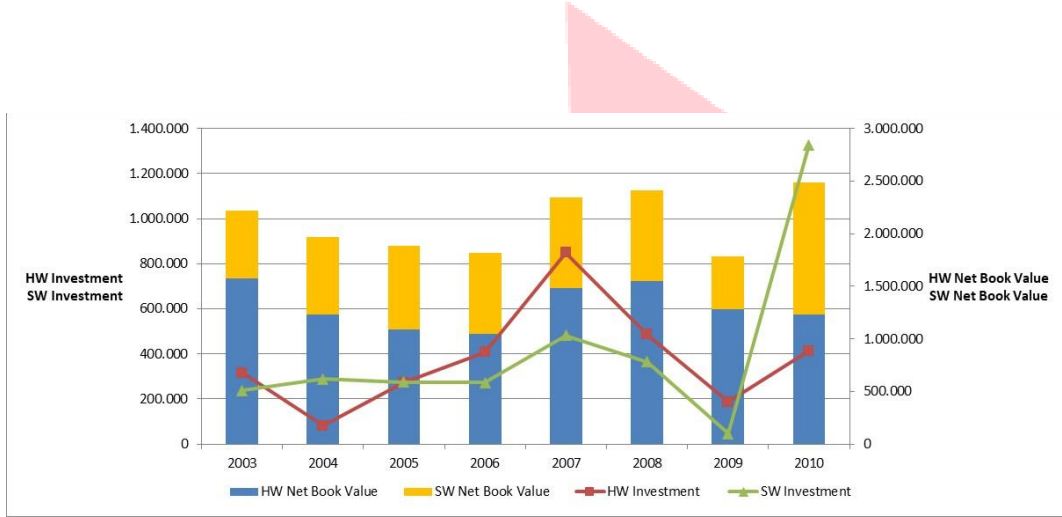
1.2 BT ilişkili maliyetlerinin yıllar boyunca gelişimi



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1.3 BT İlişkili Yatırım ve sabit kıymet değerlerinin yıllar boyunca gelişimi

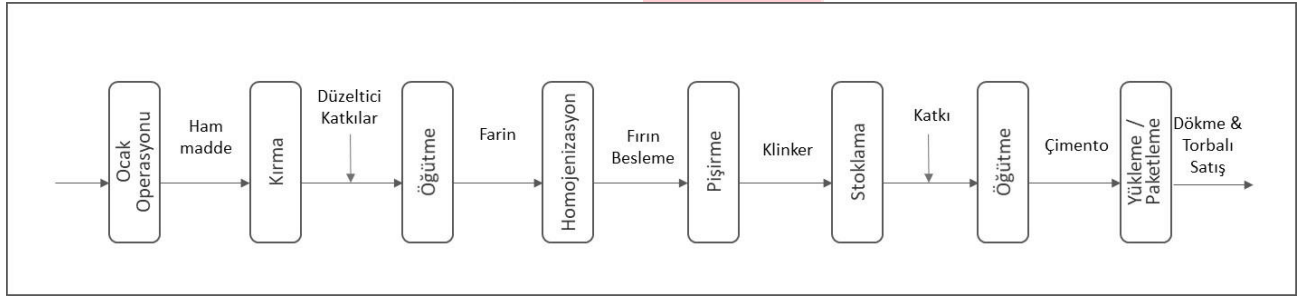


Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

5.4 Çimento Endüstrisi ve Üretim Süreçlerinin Ana Özellikleri

Çimento inşaat sektörünün temel malzemelerinden birisidir. Çimentonun üretimi için gerekli olan kalker, kil, şist, alçı ve benzeri hammaddeler maden ocaklarından çıkartılır. Üretim süreci aşağıda, şekil 1 de özetlenmiştir.



Şekil 1: Çimento üretim süreci

Çimento üretimi sermaye yoğunluğu açısından dünyanın önde gelen endüstri alanlarından birisidir. Sektörde kara taşımacılık maliyetleri çok yüksektir bu nedenle lojistik konular tüm çimento şirketleri için önemlidir. Buna karşılık deniz yolunun kullanımı çimentonun uygun maliyetlerle ülke içinde / dışında, uzak bölgelere taşınmasında uygun çözümler sunmaktadır. Çevresel konular da bu endüstrinin özellikle dikkat gösterdiği bir alandır, şirketler enerji kullanımını ve emisyon değerlerini kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar.

Çimento üretim teknolojisi açısından bakıldığında, sektörde son yıllarda majör değişikliklerin olduğu pek söylenemez. Buna karşılık bilgi teknolojileri bu iş koluna da nüfuz etmiştir ve özellikle son yıllarda lojistik ve iş süreçleri ilişkili konularda fırsatlar oluşturmuş ve iş yapış şekillerinde önemli değişimlere neden olmuştur.

Hazır Beton da inşaat sektörünün önemli girdilerinden birisidir. Çimento, agrega, kum, su ve gereksinimler doğrultusunda ilave edilen katkı karışımından oluşur ve her inşaat projesi ve müşteri talebi için özel olarak üretilir. Hazır Beton iş kolu bir üretim faaliyeti gibi gözükse de önemli oranda lojistik sektörü yetkinliklerini gerektirir. Her bir Hazır Beton tesisi gelen müşteri talebini karşılayacak üretimi uygun tesiste, doğru zamanda, istenen miktarda yapmak ve aynı zamanda betonun kalitesi bozulmadan, doğru zamanda şantiyeye göndermek zorundadır.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Hazır beton tesisleri çimento fabrikalarına kıyasla oldukça küçük tesislerdir. Kurulması, hatta taşınması kolaydır ve operasyonun bir parçası olan hazır beton kamyon sürücüleri dikkate alınmaz ise birkaç personel ile yönetilebilen tesislerdir. Hazır beton iş süreçleri de BT sistemlerine bağımlı bir hale gelmiştir, sorunsuz, kesintisiz BT servisleri hazır beton operasyonları için de son derecede önemlidir.

Agrega özetle kum, çakıl ve kırma taş olarak adlandırılan mineralleri ifade eder. Agregat tesisi ise ocaklardan çıkarılan bu malzemelerin konkasör denilen kırma eleme tesisleri sayesinde kırılıp istenilen boyutlara getirilmesine hizmet eder. Üretilen malzemeler inşaat, asfalt, beton santralleri gibi sektörlerde kullanılır. Agregat tesisleri üretim süreçleri farklı olsa da boyut olarak hazır beton tesislerine benzerler, birkaç kişi ile işletilebilen küçük tesislerdir.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Çeşitlilik Yönetimi Çeşitlilikle Karşılaşırsa

DUYGU ACAR ERDUR & MEHLİKA SARAÇ

DUYGU ACAR ERDUR

Beykent Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: duyguerdur@beykent.edu.tr

MEHLİKA SARAÇ

Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye;
E: msarac@uludag.edu.tr

Duygu Acar Erdur ve Mehlika Saraç, Nazlı Wasti (ODTÜ) ve Scott Andrews (SMART Partners) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka genelleştirilmiş deneyim verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir

Telif hakkı © Erdur 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Duygu Acar Erdur ile iletişime geçiniz (duyguerdur@beykent.edu.tr).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ ÇEŞİTLİLİKLE KARŞILAŞIRSA

2018 yılının Mart ayı başlarıydı, Irmak'ın uçağı Tayland'dan İstanbul'a henüz yeni inmişti. Irmak havaalanından dışarı çıktı ve derin bir nefes aldı. Tayland'dan hayallerini gerçekleştirerek dönmüştü. Şimdi bunu İstanbul'da; ailesiyle, arkadaşlarıyla ve işinde de devam ettirmek istiyordu. Taksiye bindiğinde, makyajını ve saçlarını kontrol etti. Aynasını çıkarıp yüzünü inceledi. Uzun koyu kahverengi saçları, kıvrımlı kirpikleri, rujunun duruşu hoşuna gidiyordu. Kadın olmayı seviyordu. Zaten kendisini bildiğinden beri bu şekilde hissediyordu, 'nihayet kendim olma cesaretini gösterdim' diye düşündü. Tam o anda taksi şoförünün kendisine baktığını fark etti. Böyle tuhaf ve hatta yargılayıcı bakışlar onu sinirlendiriyordu ama her geçen gün kendisini kontrol etmeyi öğreniyordu. Üstelik şanslıydı çünkü annesi ve bazı gerçek arkadaşları geçiş sürecindeki en iyi destekçileriydi. Ayrıca her türden çeşitliliğe saygı gösteren ABC gibi bir şirkette çalışıyordu.

Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra Londra'da kurumsal iletişim alanında yüksek lisans derecesini almış ve hemen akabinde ABC'de çalışmaya başlamıştı. Altı yıldır ABC'de çalışıyordu ve bu sürenin 2 yılını bir proje için İspanya'da geçirmişti. Proje bitip İstanbul'a geri döndüğünde Halkla İlişkiler sorumlusu olarak çalışmaya başladı. Sahip olduğu özellikler ile işi arasında harika bir uyum vardı. Kendisinde çok özel bir yetenek olduğunu biliyordu; insanlarla çok kolay iletişim kurabiliyor ve istediği takdirde onları etkileyebiliyordu. Farklı düşünmeyi seviyordu ve çalışırken eğleniyordu.

Çoğu kez yöneticilerinden "ne zaman sıkışıp kalsak parlak bir fikirle geliyorsun!" cümlesini duymuştu. Bu şirket için çok fazla şey yapmıştı, 3 yıldır yönetici adayı havuzundaydı, gerekli tüm eğitim ve testleri tamamladı ve şimdi Halkla İlişkiler Müdürlüğü için terfi almak üzereydi. Hayatında büyük bir dönüşüm olacağını düşündü. Yeni pozisyonu ve yeni kimliği... Fakat Tayland'daki cinsiyet değiştirme operasyonu hakkında işyerinde hiç kimseye bir şey söylememişti. Aslında herkes bir şekilde farklı olduğunu biliyordu ama bu cesareti göstermiş olmasının onlar için şaşırtıcı olacağını düşündü. Zaten, insanları şaşırtmayı severdi. Pazartesi günü ABC'nin kapısından girdiği anı hayal etti ve sakin olmaya çalıştı.

ABC Şirketi

1956 yılında kurulan ABD merkezli ABC, 96 ülkede 70.000'den fazla çalışanı ile ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketti. 2011 yılında şirket, Vizyon 2020 hedeflerini açıkladı ve stratejik planlarının bir parçası olarak bir çeşitlilik ve kapsayıcılık projesi başlattı³. Bu proje şirketin cinsiyet, yaş, ırk, din, cinsel yönelim ve engellilik gibi konularda ayrımcılık yapmama politikasını bir adım ileriye taşıyordu. Projenin amacı, rekabet avantajı elde etmek için “çeşitliliği teşvik etmek” olarak açıklandı. Toplantıda CEO şunları söyledi:

“Daha fazla çeşitliliğe sahip olan şirketlerin daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazla büyüme kapasitesine sahip olduklarını biliyoruz. Ayrıca çeşitliliğin ilaç endüstrisi için kritik önem taşıyan inovasyonu teşvik ettiğine inanıyorum. Farklı fikirlere ve yaklaşımlara ihtiyacımız var, çeşitlilikten çok şey öğrenebiliriz. Bu yüzden, bundan sonra çeşitliliği ‘stratejik bir öncelik’ olarak kabul edecek ve destekleyeceğiz.”

Bu projenin başlatılmasıyla beraber çeşitlilik, bir rekabet avantajı kaynağı olarak ABC'nin temel değerlerinden biri haline geldi. “Çeşitlilik gücümüzdür” sloganı ile başlatılan proje, 2012 yılı sonuna kadar Türkiye dâhil olmak üzere tüm AB'nin tüm bağlı şirketlerinde uygulamaya kondu. Bu taahhütle şirket; tüm bağlı şirketlerde de geçerli olacak üç çeşitlilik boyutu tanımladı; cinsiyet, kültürel çeşitlilik ve yaş. Bununla birlikte özellikle işe alım ve kariyer gelişimi açısından kültürel ve cinsiyet çeşitliliği boyutları için spesifik hedefler belirlendi. Tüm bağlı şirketlerde bir proje ekibi oluşturuldu, projeyi yürütmek ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bir çeşitlilik lideri atandı. Ayrıca 2013'ten itibaren her Haziran ayının ilk haftası farkındalık yaratmak ve çeşitliliği sahiplenmek adına “çeşitlilik haftası” olarak kutlanmaya başlandı.

Bunların yanı sıra ABC, çeşitliliğe olan bağlılığını ve ilerleyişini göstermek için her sene “Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu” yayınlamaya başladı. 2017 yılına gelindiğinde şirket kapsayıcı liderlik davranışları ve cinsiyet çeşitliliğini destekleme konusundaki uygulamalarıyla çeşitli ödüllere layık görülmüştü. Bu başarılarla ek olarak ABC, çeşitlilik çabaları ile ilgili

³Ayrıntılı bilgi Ek.1'de bulunabilir.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1800'den fazla şirketi sıralayan “Diversity Inc.” adlı kuruluşun “çeşitlilik için en iyi 50 şirket” sıralamasına dâhil edildi. 2017 küresel konferansında CEO, çeşitliliğe olan bağlılıklarının ABC’nin başarısındaki katkısıyla gurur duyduğunu açıkladı.

İşe Geri Dönüş

Pazartesi sabahı Irmak, dört haftalık yıllık izin sonrasında ofise geri döndü. Çok heyecanlıydı ve iş arkadaşlarının, özellikle de direktörünün tepkilerini görmek için sabırsızlanıyordu. Sonuçta büyük bir değişim geçirmişti ve insanların tepkileri önemliydi. Her zamanki gibi kartını basıp ofis binasından içeri girdi, asansöre bindi ve ofis katına ulaştı. Karşılaştığı ilk kişi, “Hoş geldiniz, size nasıl yardımcı olabilirim?” diyen bölüm asistanı Eda idi. Irmak Eda’nın gözlerinin içine baktı ve gülümsedi, “Günaydın Eda, ben masamda olacağım.” Adını tanıdık bir tonla duyan Eda hayret dolu bir ifadeyle ayağa kalktı, masasına doğru kararlı adımlarla yürüyen kadını şaşkınlıkla izledi ve arkasından seslendi; “Onur????” Onur’un şaşkın ve meraklı yüzler için cevabı kısa ve netti: “Herkes merhaba, geri döndüm, bundan sonra bana ‘Irmak’ diyebilirsiniz.”

Onur’un Irmak olarak geri dönüşü halkla ilişkiler departmanında sabahın en hararetli konusu haline geldi. Kısa bir süre sonra direktör neler olup bittiğini kendisinden duymak için Irmak’ı odasına çağırdı. Bu arada tüm ofis çalışanları Irmak hakkında sohbet ediyordu. Bazıları, zaten farkında oldukları cinsel yönelimini göz önünde bulundurarak Irmak’ın cinsiyet değiştirmesine çok da şaşırılmamışlardı. Fakat farklı yorumlar da yapılıyordu.

- “Ona nasıl davranacağımı bilmiyorum. Bu duruma alışmak çok zor olacak. Bundan sonra normal bir insan değil, o bir trans. O artık bizim gibi değil. ”

“Bu kadarı çok fazla! Ben onun yanında oturmak istemiyorum, masa değişimini talep edeceğim. Ona yakın olmak istemiyorum.”

- “Bu kadar katı olma. O hala bizim arkadaşımız; o hala aynı kişi. ”

- “Üzgünüm ama ben öyle düşünmüyorum. Baksana, artık elbise giyiyor, makyaj yapıyor ve hatta yeni bir ismi bile var. Hala aynı kişi olduğunu nasıl söyleyebilirsin? ”

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Diğer bir köşede ise Irmak'ın yeni görünüşü hakkında konuşan, kendileri cinsiyet değiştirselerdi nasıl olurlardı diye gülüşüp eğlenen bir grup vardı. Irmak direktörün odasından çıkıp masasına döndüğünde ofis bir anda sessizleşti. En iyi arkadaşlarından biri olan Defne, Irmak'ın yanına gelip onu cesareti için tebrik etti. Ancak bundan sonraki süreç için endişeleri de vardı; direktörün tepkisini sordu. Irmak cevap verirken oldukça kararlı görünüyordu:

“Elbette durumdan çok memnun değil ama eğer bu şirkette çeşitlilik zenginlik olarak kabul ediliyorsa ve kapsayıcılık bu işletmenin bir değeri ise, bu durum bir sorun olmamalı. ABC'nin İspanya fabrikasında bulunduğum dönemde benzer durumları gördüm ve bunlar şirket içinde herhangi bir sorun yaratmadı. Az önce bunları direktöre de söyledim. Umarım arkamda durur, aksi takdirde bu şirket beni kaybeder ve yasal yollara başvururum.”

Irmak ve arkadaşı arasında bu konuşma devam ederken, Irmak'ın direktörü de İnsan Kaynakları Müdürü ile konuşuyordu.

İK Müdürü:

“Endişenizi anlıyorum, ama cevabı gerçekten bilmiyorum. Bu ABC Türkiye'nin tarihinde bir ilk ve maalesef bu türden bir duruma hazırlıklı değiliz. Biliyorsunuz, bizim çeşitlilik projemiz cinsiyet, kültürel çeşitlilik ve yaş olmak üzere üç boyuttan oluşuyor, yani çeşitlilik projemizde cinsel yönelim ile ilgili bir boyut yok. Kapsayıcılık açısından elbette önemli ancak cinsel yönelim çok hassas bir konu. ABC Merkezi çeşitlilik yönetimi ile ilgili genel stratejik hedefler belirledi ve ayrıntılara ve uygulamalara ilişkin kararları bize bıraktı. Örneğin, İspanya'nın cinsel yönelim ile ilgili de politikaları var. Ancak bizim ABC Türkiye olarak böyle bir politikamız yok. Bence bunu çeşitlilik yönetimi takımı ile görüşmeliyiz.”

Salı günü, bu beklenmedik durumu incelemek için İK tarafından çeşitlilik ekibi ile bir toplantı düzenlendi.

Pazarlama Müdürü (erkek):

“Hala şoktayım. Elbette onun durumunun farkındaydım, yani demek istediğim her zaman biraz kadınsıydı ve bu çok problem değildi. Ama şimdi bu yaptığı çok radikal bir şey. Biliyorum ki çeşitlilik projemiz var ama cinsel yönelim bizim bir çeşitlilik boyutumuz değil. Bunu kabul etmek zorunda değiliz. ABC merkezi bu inisiyatifi bize veriyor.”

İK Müdürü (kadın):

“Tabii ki uygulamada diğer bağlı şirketlerden farklılaşan bir politikamız olabilir ve bunu merkeze açıklayabiliriz. Ama çeşitlilikten bahsederken hangi boyuttan bahsettiğimiz çok önemli mi? Demek istediğim, toplumsal cinsiyet olabilir, kültür olabilir veya şimdi olduğu gibi cinsel yönelim olabilir. Çeşitliliğe saygı duyuyor ve kapsayıcı yaklaşıyorsak, her türden çeşitliliği kabul etmeliyiz. Bu bir zihinsel yaklaşım, öyle değil mi? Bu sadece kağıt parçası üzerinde kalan bir proje olmamalı.”

Satış Müdürü (erkek):

“Pardon ama bu şirketimize değer kazandıracak bir çeşitlilik değil. Dahası bu şirkete zarar bile verebilir. Bence Onur, pardon Irmak, sadece çok aptalca bir şekilde dikkat çekmek istiyor. Operasyonu yaptırmadan önce müdürü ile bu fikrini paylaşmalıydı. Bence şu andan itibaren eylemlerinin sonuçlarına katlanacak. Yemek molalarında bizimle birlikte yemeye devam edeceğini düşünmüyor, değil mi? Eğer öyle bir niyeti varsa ben yokum, bir trans ile birlikte görülmek istemiyorum! Yaptığı şey benim değerlerime uygun değil. Üzgünüm ama Hollanda'da yaşamıyoruz, ABD'de değiliz. Nüfusun yüzde 98'inin Müslüman olduğu bir ülkede yaşıyoruz. Genel merkezin yaklaşımı kapsayıcı olabilir ama Türkiye'de çalışma ortamı bu değil.

Üretim Mühendisi (erkek):

“Size katılıyorum. Haberleri izlemiyor musunuz? LGBT'lere karşı söylem gayet açık. LGBT'lerin onur yürüyüşü girişimleri geçen yıl birçok olumsuz tepki ve

eleştiri aldı. Tehdit edici ifadeleri hatırlamıyor musunuz?⁴ Hükümetin yaklaşımı da gayet net bence; onur yürüyüşünü yasakladılar⁵. LGBT'lere yönelik algı ve tutum, bu ülkede her zaman sorunlu.”

İK Sorumlusu (erkek):

“Ben de öyle düşünüyorum...Evet, biz ABD merkezli bir şirketiz ama Türkiye'deyiz. Bu hafta birçok çalışanonunla çalışmaya devam edip etmeyeceğimizi sordu. Demek istediğim, burada böyle şeyleri kabul etmek çok kolay değil. Hele müşterilerin tepkilerini hayal bile etmek istemiyorum. Ama diğer taraftan, bir çeşitlilik taahhüdümüz var ve ayrımcılık yapmamanın ötesinde çeşitlilik artık ABC için stratejik bir araç olarak kabul ediliyor. Bu durumla başa çıkmak güç olacak. Zor zamanlar bizi bekliyor; hem şirket içinde hem de şirket dışında ”

Satın alma Sorumlusu (kadın):

“Affedersiniz ama lütfen Zeki Müren ve Bülent Ersoy⁶'un nasıl sevildiğini hatırlayın. Bu insanları televizyonda görmeyi sorun etmiyoruz, şarkılarıyla eğleniyoruz. Ancak onlarla yüz yüze çalışırken buna dayanamıyoruz. Bunun adil olduğunu mu düşünüyorsunuz? ”

İK Müdürü (kadın):

“Tamam, lütfen herkes sakın olsun ve durumla yüzleşelim. Altı yıllık çalışanımız Onur, cinsiyet değiştirme ameliyatı geçirdi ve yeni kimliği ile Irmak olarak geri döndü. Şimdi bir trans çalışanımız var. Cinsel yönelim boyutunu içermese de çeşitlilik projesi yürüttüğümüzü ve bunu kurumsal değerlerimize eklediğimizi biliyorsunuz. Cinsel yönelim konusu şimdiye kadar inisiyatif almamızı gerektirmeyen bir konuydu. Ancak çeşitlilik politikamız gereğince kapsayıcı şekilde hareket etmeliyiz, merkezimiz de böyle isteyecektir. Bu durumu kabullenip yönetemezsek, çeşitlilik projemizin inandırıcılığı kalmaz, lütfen bunu unutmayın. Öte yandan, durumun hassasiyetinin farkındayım, Türkiye'de bu

⁴ İlgili haber Ek.2'de bulunabilir.

⁵ İlgili haber Ek.3'de bulunabilir.

⁶ Ayrıntılı bilgi Ek.4'de bulunabilir.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

durumlara alışık değiliz ve olası risklerin farkındayım. Sizlerin yorumlarından diğer çalışanların tepkilerini de tahmin edebiliyorum. Ayrıca durumu müşterilerimize açıklamak da zor olabilir. Ve önemli bir şey daha var; biliyorsunuz, Onur veya yeni adıyla Irmak terfi almak ve Halkla İlişkiler Müdürü olmak üzereydi. Ancak, şartları göz önünde bulundurduğumuzda, zamanlama konusunda emin değilim. Ne düşünüyorsunuz, terfi askıya alalım mı? ”



EK. 1: ABC'nin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yaklaşımı

Çeşitliliğe Karşı Bağlılığımız

Çeşitlilik ve kapsayıcılık ABC'nin kurum kültürünün ayrılmaz birer parçasıdır.

Bu bağlamda ABC, çeşitli bir işgücüne sahip olmaya ve elde tutmaya büyük önem vermektedir. Çeşitlilik konuları hakkında farkındalık yaratmaya, destekleyici ve kapsayıcı bir ortam sağlamaya ve çeşitlilik katan çalışanları işe alıp ortamımızda kalıcı olmalarına odaklanıyoruz. Çeşitliliğe sahip bir işgücünün farklı bakış açıları, farklı beceriler ve farklı deneyimler sunduğuna, bunun da farklı müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamamıza yardımcı olduğuna inanıyoruz. Çeşitli bir işgücünün farklı bakış açıları geliştirerek yaratıcılık, yenilikçilik, üretkenlik ve büyüme becerisi kazandıracağına inanıyoruz. Çeşitliliği başarının anahtarı olarak görüyoruz.

Çeşitlilik bizim gücümüz!

Bazı Ödüllerimiz

Diversity Inc. Çeşitlilik İçin En İyi 50 Şirket 2014-2017

Working Mother (Çalışan Anne): En İyi 100 Şirket 2015

Fortune: Çeşitlilik için En İyi İşyerleri 2016

Değerlerimiz

Dürüstlük

Gelecek odaklılık

Kalite

İnovasyon

Sorumluluk ve sürdürülebilirlik

Çeşitlilik

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

EK.2:Hürriyet Gazetesi Haberi

Alperen Ocakları: LGBT yürüyüşünü yaptırmayacağız

Hürriyet Haber

15.06.2016 - 07:41 | Son Güncelleme: 15.06.2016 - 19:3

Alperen Ocaklarından, 26 Haziran'da Taksim'de yapılması planlanan LGBT yürüyüşüne ilişkin tehdit gibi sözler geldi. Alperen Ocakları Vakfı İstanbul İl Başkanı Kürşat Mican, LGBT'nin onur yürüyüşüne engel olacaklarını açıkladı.



Kaynak:<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/alperen-ocaklari-lgbt-yuruyusunu-yaptirmayacagiz-40117653>

EK. 3: Hürriyet Gazetesi Haberi

Polis LGBTİ'yi yürütmedi

DHA

26.06.2017 - 01:09 | Son Güncelleme: 26.06.2017

İstanbul Valiliği'nin izin vermemesine rağmen Taksim'de 'Onur Yürüyüşü' yapmak isteyen LGBTİ (Lezbiyen, Gay, Biseksüel, Transseksüel, Interseks) gruplar ve destekleyenler, dün 17.00 sıralarında bölgede toplanmaya başladı.



Kaynak: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/polis-lgbti-yurutmedi-40501639>

EK.4:

Zeki Müren (1931-1996) Türk şarkıcı, besteci, söz yazarı, oyuncu ve şairdir. Kırk beş yıllık mesleki kariyerinde Müren, üç yüzden fazla şarkı bestelemiş ve altı yüzden fazla kayıt yapmıştır. Müren'in kayıtlarının çoğu Yunanistan'da da yayınlanmış, 1960'larda ve 1970'lerde ABD, Almanya ve İran gibi ülkelerle popülerlik kazanmıştır. Kendisi hiçbir zaman [cinsel yönelimi](#) ile ilgili bir açıklama yapmamıştır ancak alışılmışın dışındaki tarzı(görünüğü, kıyafetleri, takıları vb.) nedeniyle toplumun genel kanaati [eşcinsel](#) olduğu yönünde oluşmuştur. Kendisi "Türk müziğinin Sanat Güneşi" olarak nitelendirilmekte ve "Paşa" olarak anılmaktadır.

Kaynak: https://tr.wikipedia.org/wiki/Zeki_Müren



Case-Study Alliance T U R K E Y

Bülent Ersoy (1952-) Türk şarkıcı ve oyuncudur. İki yüzden fazla şarkı seslendirmiş ve pek çok albüm çıkartmıştır. Ersoy kariyerine Türk klasik müziği tarzında bir erkek şarkıcı olarak başlamıştır. Türkiye'nin en popüler erkek sanatçılarından biri olarak, 1981 yılında Londra'da cinsiyet değiştirme ameliyatı geçirdikten sonra uluslararası bilinirlik kazanmıştır. Erkek ismi olmasına rağmen 'Bülent' adını korumuştur. Operasyondan sonra, Ersoy'un halka açık gösterileri diğer transseksüel ve trans bireylerle birlikte yasaklanmıştır. 1988'de çıkartılan, cinsiyet değiştirmeye izin veren kanun sayesinde pembe nüfus kağıdı almıştır. Ersoy kısa süre sonra şarkı söylemeye ve oyunculuğa dönmüş, bir kadın olarak daha popüler hale gelmiştir. Hatta sevenleri, cinsiyetini tamamen kabul eden bir sevgi işareti olarak onu “abla” olarak tanımlamaya ve “Diva” olarak anmaya başlamıştır. Ersoy halen birçok TV şovunda performans göstermeye devam ediyor.

Kaynak: https://tr.wikipedia.org/wiki/Bülent_Ersoy



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Okullarda Etkili BİT Entegrasyonu Stratejileri: Öğretmenler Entegre Etmeliler mi Etmemeliler mi?

FİLİZ MUMCU

FİLİZ MUMCU

Celal Bayar Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü, Manisa, Türkiye;
E: filizkuskaya@gmail.com

Filiz Mumcu, Scott Andrews (SMART Partners), BAS Koene (Rotterdam School of Management, Erasmus University) ve Nazlı Wasti (ODTÜ) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka genelleştirilmiş deneyim verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını alındığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir

Telif hakkı © Mumcu 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Filiz Mumcu ile iletişime geçiniz (filizkuskaya@gmail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

OKULLARDA ETKİLİ BİT ENTEGRASYONU STRATEJİLERİ: ÖĞRETMENLER ENTEGRE ETMELİLER Mİ ETMEMELİLER Mİ?

Nil Maya Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) öğrenme ve öğretme sürecine entegrasyonu konusunda uzman, kayda değer bir üniversiteden eğitim teknolojileri alanında uzmanlık derecesine sahip biridir. Egem Özel Okulları Yönetim Kurulu “Bilişim Hareketi” adı verdikleri Projenin okullarındaki durumunu analiz etmesi için Nil’i işe almışlardır. Projenin amacı okullardaki var olan BİT altyapısını güçlendirmek, her öğrenciye birer tablet vermek ve öğrenme ve öğretme sürecinde BİT’in etkili olarak kullanılmasını sağlamak. Yönetim Kurulu Projeyi, 2010 yılında Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından başlatılan FATİH (Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) Projesi kapsamında 2011-2012 yılı eğitim-öğretim dönemi başında kendi okullarında başlatmışlardır.

Nil yukarıda bahsedilen Proje hakkında Yönetim Kuruluna sunulmak üzere ayrıntılı bir rapor yazmak zorundadır. Yönetim Kurulu, Projenin uygulanması ile ilgili ondan derinlemesine bir analiz beklemektedir. Nil göreve başlamadan önce Egem Özel Okulları ve Proje hakkında bir araştırma yapar. Bu okullar başarılarıyla bilenen 15 okuldan oluşmaktadır. İlk açılan okulun geçmişi en az 20 yılı bulmaktadır. Proje, FATİH Projesi temelinde başlatılan ve etkili öğrenmeyi desteklemek amacıyla BİT’in öğrenme ve öğretme sürecine entegrasyonunu sağlamak için yapılmış bir girişimdir. Proje ayrıca MEB tarafından sağlanan Eğitim Bilişim Ağı’nın (EBA) ve okul tarafından sağlanan teknolojik olanakların sınıf içinde öğretmenler tarafından aktif olarak kullanımını bir prensip olarak benimsemiştir. Her okul kendilerine verilen bütçenin optimal seviyede kullanılması ve Proje kapsamında belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli adımların acilen atılması yönünde bilgilendirilmiştir. Ayrıca yöneticiler Projenin ihtiyaçlarının ilk dönem sonuna kadar tamamlanması hususunda uyarılmışlardır (2011 Eylül ayından Aralık ayına kadar).

Ali Demir bu okullardan birinde yöneticilik yapmaktadır. Bir sonraki Nisan ayında Nil Ali’nin ve diğer öğretmenlerin neler yaptığını değerlendirmek üzere okulu incelemeye gitmiştir. Nil Proje ile ilgili olarak okulda neler yapıldığını analiz etmeye başlamıştır. Öncelikle Ali’den neler yaptıklarını özetlemesini ister:

İlk olarak Ali sorumlu olduğu okulda nelere ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu bağlamda, okulun BİT altyapısının güçlendirilmesi ile gerekli donanım ve yazılım ihtiyaçlarının giderilmesine karar vermiştir. Bunun ardından her öğrenciye bir tablet dağıtılmasına karar vermiştir. Bu amaçlarla yapılacakları dönem bitmeden bir ay içinde halledecek bir bilişim teknolojileri firması ile anlaşma yapmıştır (2011 Ekim).

Dönem bitiminde (2011 Aralık), okulun BİT altyapısı güçlendirilmiş (İnternet hızı, sunucular, ağ yapısı vs.), okulun donanım ve yazılım ihtiyaçları tamamlanmış, var olan 2 bilgisayar laboratuvarı yenilenmiş ve bütün öğrencilere birer tablet dağıtılmıştır. Bahar döneminin başında (2012 Ocak) öğretmenlerle bir toplantı yaparak BİT'i öğretim süreçlerinde aktif olarak kullanmaları ve öğrencilerini öğrenme süreçlerinden BİT'den yararlanmaları konusunda cesaretlendirmeleri gerektiğini anlatmıştır. Hatta Yönetim Kurulu tarafından başlatılan Proje ile ilgili bir sunum yaparak öğretmenlerin BİT'i kullanımlarının bir gereklilik olduğunun, dönem sonunda yıl sonu performans değerlendirme sürecinde bunun önemli bir gösterge olacağının altını çizmiştir.

Nil okulda çalışmaya başlamadan önce, durumu ilk elden anlamak adına birkaç öğretmen ile görüşme yapmaya, farklı alanlardan öğretmenleri ve müdür yardımcılarını tanımaya karar vermiştir.

Nil rasgele farklı alanlardan birkaç öğretmen ile görüşme yapmış, son olarak Bilişim Teknolojileri Öğretmeni Bensu ile görüşmüştür.

İlk görüşme Emel (30 yaşında, matematik öğretmeni)

Nil: Merhaba Emel. Buraya Projenin nasıl gittiğini görmeye geldim. İlk olarak, Proje ile ilgili neler söylemek istersin?

Emel: Bir gün okul müdürü okulda bir toplantı yaptı. Yönetim Kurulunun bir ICT projesi başlattığını duyurdular. Açıkçası bizim de öyle haberimiz oldu bu projeden. Bize böyle bir projede yer almak ister misiniz, hazır mısınız, gereksinimleriniz nedir diye sorulmadı. Bu da öğretmenler içinde bir dirence neden oldu. Belki daha farklı tanıştırılmış olsaydık daha yumuşak bir geçiş olurdu. Arkadaşlardan bazıları direk tepki gösterdi örneğin. Ben bu konuya daha yenilikçi bakmaya çalıştım. Bunu bir fırsat olarak görüyorum. Daha önce de teknolojiyi zaten kullanıyordum.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Nil: Okulun BİT olanakları nasıl?

Emel: Okulun BİT olanakları bence gayet iyi. Aslında İnternet erişimimiz, kendi bilgisayarlarımız ve ihtiyacımız olabilecek diğer pek çok şey var. Bununla ilgili bir şüphe yok. Teknolojinin okulla tanıştırılması çok iyi oldu gerçekten. Eskiden tahtaya saatlerce yazardım, gerçekten çok yorucu, işi yavaşlatan ve sıkıcı bir işti. Şimdi PowerPoint slaytlarımı kullanıyorum çok pratik oluyor açıkçası. Eskiden aynı müfredatla ilgili anlattığım konuyu sınıflarda defalarca aynı şekilde yazmak zorunda kalıyordum çok da yoruluyordum. Ben bu açıdan teknolojiyi çok yararlı buluyorum.

Nil: BİT'i sınıfta kullanıyor musun?

Emel: Dürüst olmak istiyorum. Bilgisayarları, İnterneti vs. severim. İyi derecede BİT kullanımı becerisine sahip olduğuma inanıyorum. BİT hayatımı kolaylaştırıyor. Fakat iş öğretime gelince kafam karışıyor. Ben sadece derslerimi planlamayı, notları vermeyi, ofis programları ile sunumlarımı hazırlamayı vs. biliyorum, bu kadar. Yani, BİT olanaklarını öğretimde farklı biçimlerle nasıl kullanacağımı bilmiyorum. Bu öğretim için yeterli mi? Emin değilim.

Nil: Niçin böyle söyledin Emel? Neden emin değilsin?

Emel: Konu hakkında konuşmak ve konuyla ilgili örnekleri göstermek için PowerPoint sunumlarımı kullanıyorum, sonra???

Nil: Peki neye ihtiyacınız var sizce?

Emel: Konuşmamızın başında da söylediğim gibi bu projenin uygulanması için gereksinimlerimizin neler olduğu, hazır olup olmadığımızın iyi analiz edilmesi gerekirdi. Ben teknolojiyi öğretimimde kullanmayı seviyorum ancak zorlama bir durum olunca benim de kafam karışıyor, dolayısıyla yanlış mı doğru mu yapıyorum emin olamıyorum.

Nil: Projenin devamını destekliyor musunuz?

Emel: Kurumumuz yöneticilerinin bir bildiği olduğu açık. Kurumsal bir karar olduğu için evet, elbette.

Nil: Peki. Paylaşımın için teşekkür ederim.

İkinci görüşme Can (28 yaşında, sınıf öğretmeni)

Nil: Merhaba Can. Buraya Projenin nasıl gittiğini görmeye geldim. Öncelikle, okuldaki BİT olanakları hakkında ne düşündüğünü sormak istiyorum.

Can: Bence okulun BİT altyapısı gayet iyi ancak yeterli değil.

Nil: Başka neye ihtiyacınız var?

Can: Donanım olanakları iyi ancak yazılım olanakları zayıf. Piyasada matematik, fen, tarih, coğrafya vb. birçok ders ile ilgili birçok yazılım programları var. Bunlardan en iyisini seçerek sınıfta kullanabiliriz. Bu yazılımların öğrencilerin konuyu anlamasına yardımcı olacağını düşünüyorum. Hatta eğitimsel web sayfalarına üyeliklerimiz yok. Sadece EBA'yı kullanabiliyoruz. Fakat web üzerinde birçok olanak olduğunu biliyorum.

Nil: Sınıfta BİT'i nasıl kullanıyorsun?

Can: Örneğin, sayıları öğreteceğim zaman, konuyu verdikten sonra, internetten sayıları içeren bazı müzikli videolar açıyorum. Öğrencilerim şarkı söyleyerek sayıları öğreniyorlar. Sonra bazı çevrimiçi oyunlar kullanıyorum. Ayrıca öğrencilerimi konuyla ilgili farklı bilgileri BT ile araştırmaları için cesaretlendiriyorum. Bulduklarını sınıfa getiriyorlar, yeni materyalleri hep birlikte gözden geçiriyoruz. Sadece sunum araçlarını kullanmayı ben çok etkili bulmuyorum açıkçası. Öğrenciyi daha merkeze alan daha öğrenci odaklı teknolojiler kullanmak gerekli. Mesela X okulunda bir arkadaşımın sınıf bloğu var. Oradan ödevleri veriyor, gerekli duyuruları yapıyor, öğrencilerin ödevlerini takip ediyor. Ancak ben böyle bir ortam nasıl kurulur ve yönetilir bilmiyorum.

Nil: Çok güzel. Peki, Proje ile ilgili karşılaştığınız herhangi bir engel var mı?

Can: Meslektaşlarımın ön yargıları beni zorluyor. Bana sanki onların iş yüklerini arttıran ve iş çıkaran biri gibi bakıyorlar. Çünkü performans değerlendirme sonuçlarının sene sonunda nasıl yansıtılacağı belli değil. Öyle bile olsa kendimi mesleki olarak geliştirmeyi seviyorum. Kendi başıma yeni şeyler öğrenmeyi ve bana yeni fikirler veren teknoloji ile uğraşmayı seviyorum. Fakat bunları paylaşabileceğim çok az meslektaşım var. Belki okul yönetimi onları zorlamak yerine hizmet içi eğitimlerle desteklese daha iyi olur. Yani yönetimde de şöyle bir durum var; kullanılsın da nasıl kullanılırsa kullanılsın. Diyorlar ki bir sürü yatırım yaptık, 21. yy

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

yakalayacağız alın kullanın. Gerçekten işe yarıyor mu, konu alanına uygun mu, öğrenciler öğretmenler memnun mu onu soran yok. Bence, bu yenilik yapılmadan önce tarafların fikirleri alınıp ortak bir vizyonla hareket edilmeliydi. Şimdi ne oluyor sınıfta söyleyeyim. Ders zili çalıp kapı kapandığında bazı öğretmenler kapağını bile açmıyor.

Nil: Peki sizce okul nasıl bir yol izlemeliydi?

Can: Ben okulun aşama aşama takip eden bir politikası olması gerektiğini düşünüyorum. Önce öğretmenler eğitime alınmalıydı. Bu eğitim hem teknik yönden bizi hazırlamalı hem de derslerde nasıl kullanabileceğimiz üzerine odaklanmalıydı. Öğretmenler hazır olduktan sonra yıllık dönemlik ve aylık planlarla hareket edilmeliydi ve tüm öğretmenler de bu planın hazırlanmasına katkı sağlamış olsaydı bu süreç daha çok benimsenirdi diye düşünüyorum.

Nil: Paylaşımların için teşekkür ederim.

Üçüncü görüşme Rıza (50 yaşında, coğrafya öğretmeni)

Nil: Merhaba Rıza. Buraya Projenin nasıl gittiğini görmeye geldim. Öncelikle, okuldaki BİT olanakları hakkında ne düşündüğünü sormak istiyorum.

Rıza: Okul yönetimi okulun tüm bilgi işlem teknolojisinin altyapısını yeniledi. Hepsi yeni fakat zor.

Nil: “Zor”dan kastın ne?

Rıza: Ben teknolojiye aşina bir kullanıcı değilim. Yenilikleri kolayca benimseyemiyorum. Sınıfta bir akıllı tahta var ancak onu kullanmaktan korkuyorum. Bu yeni bir şey ve kara tahtayı kullanmaktan farklı. Okula getirilen tüm yeni teknolojiler benim için çok karmaşık ve kullanımı zor.

Nil: Sınıf içinde BİT’i kullanmak için hiç girişimin oldu mu?

Rıza: Teknolojiyi kullanmıyorum çok da gerekli olduğunu düşünmüyorum. Yani biz de zamanında kendi öğretmenlerimizden öyle öğrendik. Onlar da tahtaya yazardı örnek çözdürürdü. Konunun ana hatlarını bilmeyen, temel kavramları tanımlayamayan öğrenciyle

nasıl öğretim yapacaksınız? Bunları öğrenciye tek tek verdikten sonra soru çözmek için belki teknoloji kullanılabilir ama o kadar yani.

Nil: Pekala gelecekte BİT'i kullanmayı düşünüyor musun?

Rıza: Konu alanı sosyal bilimler olunca ders daha çok anlatıma dayalı oluyor ister istemez. Tabii tartışma yaptırdığımız da oluyor. Yani bu teknolojiler daha çok matematik ve fen derslerine uygun gibi geliyor bana. Sosyal bilimler için çok da uygun değil. Ben en azından kendi konu alanımda ne yapabileceğimi bilemiyorum.

Nil: Kullanmayı düşünmüyorsunuz yani?

Rıza: Belki, belki değil. Kullanmak istesek de nasıl kullanabileceğimizi bilmiyoruz. Özellikle öğretmen kılavuz kitaplarında yönergeler olmadığı için kullanmak benim için çok zor. Ayrıca ne yazık ki, sınıfta BİT kullanımı karmaşık buluyorum. Düzgün kullanamazsam benimle alay etmelerinden korkuyorum. BİT kullanımı ile ilgili birkaç hizmet içi eğitim olsaydı, kendimi kullanmak için zorlayabilirdim.

Nil: Paylaşımların için teşekkür ederim.

Dördüncü görüşme Tamer (40 yaşında, fen bilgisi öğretmeni)

Nil: Merhaba. Ben okulunuzda başlayan ICT projesinin gidişatını görmek için buradayım. Sizce nasıl gidiyor Proje?

Tamer: Ben biraz temkinliyim sanırım. Proje kapsamında bir şeyler yapmaya çalışan meslektaşlarım ile bir şey yapmaya çekinen arkadaşlarım arasında kalmış gibi hissediyorum. Her iki tarafı da gözlemleyerek bir karara varmaya çalışıyorum ama bu arada yapabileceklerim ile ilgili elimden gelen gayreti de gösteriyorum.

Nil: Nasıl yani? Sınıf içinde teknolojiyi kullanıyor musunuz?

Tamer: Ben sınıfta teknolojiyi kullanmak istiyorum ama zaman çok büyük problem. Sürekli müfredatı zamanında yetiştirme gayretindeyiz. Bu kadar yoğunluğun arasında teknolojiyle bir şeyler yapmak için zaman yaratmak çok büyük sıkıntı. Bu nedenle, teknoloji ile ilgili şeyleri ödev olarak vermek istiyorum. Bazen araştırma ödevleri veriyorum ama hep

basamaklıp, internette aynı web sitesinden alınmış şeyler. Öğrencilerimin yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, araştırma yapmalarını sağlayabilecek ödevlerin nasıl hazırlayabileceğimi bilmiyorum.

Nil: Bu konuda yardım alma olanağınız var mı?

Tamer: Okulun teknik destek anlamında olanakları iyi açıkçası. Sınıfta bir şey açılmadığında ya da internete bağlanamadığımızda BİT koordinatörünü çağırıyoruz. O da hemen geliyor tabii bazen onun da çözemediği problemler oluyor. Ama diğer konularda bir yardım talebinde bulunmadım henüz.

Nil: Bunun belirli bir sebebi var mı?

Tamer: Okulda teknolojinin derslerde nasıl kullanılacağı veya ne kadar kullanılacağı ile ilgili net bir duruş yok. Toplantılarda hala en çok vurgulanan konu öğrencinin akademik başarısı. Bu durumda, teknolojiye mi daha çok ağırlık vermeliyim yoksa öğrencileri ülke genelindeki sınavlara hazırlamak için daha çok soru mı çözdürmeliyim bilemiyorum.

Nil: Tamam, teşekkürler.

Beşinci görüşme Ayşe (45 yaşında, Türkçe öğretmeni)

Nil: Merhaba. Okulda devam eden ICT projesi ile ilgili durumu analiz etmek için buradayım. Neler söylemek istersiniz?

Ayşe: Açıkçası proje ile ilgili şüphelerim var benim. Henüz yeni olduğu için sonuçlarını da gözlemlene şansım olmadı. Amacının sadece sınıflara teknolojiyi koymak olduğundan emin değilim. Okuldaki arkadaşlarımda da şüpheleri olduğunu gözlemliyorum. Herkes farklı ele alıyor konuyu, herkes ne anladıysa onu yapıyor. Genel bir anlayış oluşmadı henüz. Ben de diğer arkadaşlarımda sınıf içinde neler yaptığını elbette göremiyorum.

Nil: Sizin için diğerlerinin nasıl hareket aldığı önemli sanırım. Bu konudaki gözlemlerinizi nedir?

Ayşe: Arkadaşlar öğretmenler odasında konuşmaya başladılar, sınıfta yaptıklarından söz ettiler. İşte bir arkadaş sunu hazırladığını söyledi, bir arkadaş internette video indirdiğini

söyledi. Baktım çoğunluk bir şeyler yapmaya başlamış. Ondan sonra ben de denemeye başladım.

Nil: Peki şimdiye kadar neler yaptınız?

Ayşe: Pek bir şey yaptığımı söyleyemem. Geleneksel öğretim yöntemlerini kullanmaya devam ediyorum. Sadece öğrencilerimi izlemek için bir sohbet programı kullanıyorum.

Nil: İzlemek mi? Nasıl? Öğrencilere ödevlerini yapıp yapmadıklarını mı soruyorsun?

Ayşe: Hayır, her akşam programa giriş yapıyorum, sonra çevrim içi olan öğrencilerin velilerini uyarıyorum. “... şimdi İnternette geziniyor, lütfen onu çalışmaya yönlendirir misiniz?” diyorum.

Nil: Bu BİT’in eğitimsel bir kullanımı mı?

Ayşe: Bilmiyorum. BİT’in öğretimde kullanımı ile ilgili deneyimim veya eğitimim yok. BİT’i anladığım gibi kullanıyorum.

Nil: Anlıyorum. BİT’in öğretimde kullanımı ile ilgili bir kanıt yok. Örneğin, öğrencilerinize BİT ile hazırlanacak ödevler veriyor musun? Öğrencilerinin senin rehberliğinde Türkçe ile ilgili herhangi bir ağa katılımları var mı?

Ayşe: 1990 yılından bu yana öğretmenlik yapıyorum. Başarılı bir öğretmen olduğumu düşünüyorum. Şu anda teknolojiyi derslerde kullanmak ile ilgili herhangi bir destek ve yardım görmüyorum. Bu nedenle teknolojiyi kullanmak benim için tam bir zaman kaybından ibaret. Hatta, kafamın içindeki her şeyi elektronik aletlere koyarsam, hazırlanmak ve öğretmek için daha fazla zamana ihtiyacım olur.

Nil: Yani, Projeye katılmaya direnç gösterdiğini söyleyebilir miyim?

Ayşe: Böyle bir şey söyleyemem. Fakat hazır değilim ve çok meşgulüm. Ayrıca dersten önce mi teknolojiyi kullanmak gerekli, ders içinde mi kullanmak gerekli, ödev olarak mı verilmeli bilemiyorum, net bir standart yok açıkçası.

Nil: Standarttan kastınız ne peki? Ne istiyorsunuz?

Ayşe: Şimdi ben öğrenciye bilişim teknolojilerini kullanmasını gerektiren bir proje verdim diyelim. Bu projeyi değerlendirmek için rubrik gerekir, onu da internetten hazır bulamıyorum açıkçası. Onu geliştirmek de bir problem, ayrı bir uzmanlık alanı gerektirir.

Nil: Anlıyorum. Paylaşımınız için teşekkür ederim.

Altıncı görüşme Benu (25 yaşında, bilişim teknolojileri öğretmeni)

Nil: Merhaba Benu, Buraya Projenin durumunu analiz etmeye geldim. Ne söylemek istersin?

Benu: Merhaba. Projenin amacını her ne kadar desteklesem de çıkış noktasını desteklemiyorum. Öğretmenleri BİT'i kullanmaya zorlamaktansa onları doğru amaçlarla BİT'i kullanmaya teşvik etmek gerektiğini düşünüyorum.

Nil: Şu anda öğretmenler ne durumda sence? Projenin hedeflerini gerçekleştirmek için neler yapıyorlar?

Benu: Bütün öğretmenler mecburiyetten BİT'i öğretim süreçlerinde kullanmak için çaba sarf ediyorlar. Ancak bu durum öğretmenden öğretmene farklılık gösteriyor. Çoğunun kullanımının yüzeysel kaldığını gözlemliyorum. Bence öğretmenlerin temel BİT becerilerinin ötesinde entegrasyon becerileri ile ilgili eğitime ihtiyaçları var diye düşünüyorum. Böyle bir eğitimin onlar için daha faydalı olacağına inanıyorum.

Nil: Nasıl bir eğitim?

Benu: Bugüne kadar okulda temel bilgi teknolojileri ile ilgili bir kurs açtım. Okul bittikten sonra iki hafta boyunca okuldaki öğretmenler bu kursa katıldı. Gerçekten çok da istekliydiler. Bazılarının temel düzeyde BİT becerileri bile yoktu. Bazıları kendilerini geliştirmek için katılmışlardı. Öğretmenlerin çoğu eğitimden memnun kaldılar. Ancak, derslerde BİT nasıl kullanılmalı sorusuna cevap olmadı tabi ki. Öğretmenlerin bu konudaki farkındalıkları arasında farklılıklar mevcut. Kimi teknoloji kullanımını gereksiz buluyor, kimi gerekli bulduğu halde ne yapacağını bilmiyor, kimi kullanıyor ama kendisi de ne kadar doğru yaptığını bilmiyor. Öğretmenlerden BİT'in süreçteki potansiyelini bilenler bile bunu açığa çıkartmak için neler yapması gerektiği konusunda hazırlıklı değil.

Nil: Peki senin bu konudaki konumun nedir?

Bensu: Öğretmenlerin büyük bir kısmı beni internet erişimi olmadığında ya da bilgisayar bozulduğunda çağırıyor. Bugüne kadar, dersi nasıl planlayalım ya da derslerde teknolojiyi nasıl kullansam şeklinde bir yardım talebi gelmedi.

Nil: Sence ne olmalı?

Bensu: Öğretmenlerin ders içinde kendi konu alanları ile öğretim yöntemlerini zenginleştirecek BİT kaynaklarını seçmeleri ve ondan sonra kullanmaları gerekiyor. Ancak şu anda çoğu öğretmen sadece BİT'i kullanmaya odaklanmış durumda. Niçin, nasıl, nerede, ne zaman, hangisini kim için kullanacaklarının farkında değiller. Benden çoğunlukla teknik destek vermemi istiyorlar ancak benim bu okulda bulunma amacım bu değil. Teknik ekipmanların arızaları veya kullanım sorunları ile uğraşırsam kendi derslerime odaklanamam. Bunun için bir bilişim teknolojileri öğretmeni yeterli değil. Önce teknik becerilerinin geliştirilmesi, sonrasında ise hizmet içi eğitimlerle BİT entegrasyonu konusunda desteklenmeleri gerekiyor.

Nil: Peki proje kapsamında sen nasıl destek olabilirsin?

Bensu: BİT'in öğrenme ve öğretme sürecinde etkili kullanımı hakkında öğretmen arkadaşlarımı bilinçlendirecek seminerler düzenleyebilirim. BİT kullanımının bir amaç değil, öğrenci öğrenmesini ve öğretim sürecini zenginleştirecek bir araç olduğunu anlatmak lazım. Ancak okul yönetiminin de bana destek vermesi lazım. Öğretmenlerin teknik becerilerinin geliştirilmesi en öncelikli konu. Bu amaçla eğitimler hazırlamaları, ders öncesinde, sırasında veya sonrasında teknik sorunlarla ilgilecek bir ekip kurmaları gerekir.

Nil: Teşekkür ederim Bensu. Çok nazıksın.

Nil ayrıca öğretmenlerin Projeye olan katkısı, sınıf içinde BİT'i kullanımları, öğrencilerini öğrenme süreçlerinde BİT'i kullanmaya teşvik etmeleri gibi yeni maddelerin performans değerlendirme sürecine dahil edildikten sonra bu durumun öğretmenler üzerinde bir gerginliğe yol açtığını gözlemlemiştir.

Nil son olarak okul aile birliğine öğrencilerin tabletleri kullanımları ile ilgili veli değerlendirmelerini almaya gitmiştir. Okul aile birliği odasında yer alan hemen hemen tüm

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

veliler öğrencilerin ellerinden tableti düşürmediklerinden şikayet etmişlerdir. Bir veli çocuğunun teknoloji bağımlısı olmasından korktuğunu, diğeri çocuğunun İnternet üzerinde nerelerde gezindiğini takip edemediğini ve çocuğu İnternetteyken güvenliği için endişe ettiğini, bir başka veli kendisinin teknoloji kullanımında yeterli olduğunu ancak çocuğunun yeterli olmadığından her şeyi kendisinin yapmak zorunda kaldığını anlatmıştır. Son olarak başka bir veli çocuğunun tableti oyun oynamak dışında başka bir amaçla kullanmadığından dert yanmıştır. Nil çoğu velinin teknolojiye ulaşmak bu kadar kolayken, öğrencilerin teknolojiyi kullanırken bilgi okuryazarlığı bağlamında bilginin güvenilirliği ve etik kurallara dikkat etmediği konusunda hem fikir olduğunu gözlemlemiştir.

Nil Projenin durumu ile ilgili Yönetim Kuruluna sunulmak üzere ayrıntılı bir rapor hazırlamak zorundadır ve bu rapor Projenin geleceğine ilişkin önerileri de içermek durumundadır. Rapor, Projenin sürdürülebilirliği ve istenen sonuçlara ulaşmak açısından önem arz etmektedir. Kısacası Nil'in topladığı veriler sonucunda ulaşacağı bulgular diğer okullardaki çalışmaları için de önemlidir.

Bilinmeyene Yapılan Sözleşme: Turkcell'in Çevik İnovasyon Projelerini Teknoloji Ortaklarıyla Yönetmek

MEHMET KEREM KIZILTUNÇ & MEHMET GENÇER

MEHMET KEREM KIZILTUNÇ

İstanbul Bilgi Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: keremkiziltunc@hotmail.com

MEHMET GENÇER

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye;
E: mehmet.gencer@izmirekonomi.edu.tr

Mehmet Kerem Kiziltunc ve Mehmet Gençer, Scott Andrews (SMART Partners) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka saha araştırma verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Kiziltunc 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Kerem Kiziltunc ile iletişime geçiniz (keremkiziltunc@hotmail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

BİLİNMEYENE YAPILAN SÖZLEŞME: TURKCELL'İN ÇEVİK İNOVASYON PROJELERİNİ TEKNOLOJİ ORTAKLARIYLA YÖNETMEK

Serkan Öztürk, birkaç yıl önce Turkcell'in yeni CIO'su (Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı) olduğunda bir yönetici olarak pek çok önemli kararlar almak zorunda kaldı. O gün masasında bekleyen karar ilk başta pek de önemli sayılmazdı: Yeni "müşteri deneyimi" projesi için teknoloji ortaklarından biriyle nasıl bir sözleşme yapmalı ve projeyi nasıl harekete geçirmeliydi? Turkcell, diğer projelerde bu ortakla çalıştıysa da ve Öztürk onların yetkinliklerine güvenmişse de aynı amaca hizmet edebilecek başka ürünler de bulunmaktaydı. Ayrıca, projeye yönelik bir sözleşme yapmak için birkaç olası yaklaşım mevcuttu ve bu yaklaşımlar arasında geleneksel sabit fiyatlı veya kişi-gün sözleşmeleri ve Function Point sözleşmesi olarak adlandırılan, sunulan işlevlere dayalı yeni bir yaklaşım bulunuyordu. Projenin belirsizlikleri göz önüne alındığında farklı yöntemlerle sözleşme ve işbirliği yapmanın olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirmek kolay olmadı. Ancak kararı daha ilginç ve önemli kılan şey, içeriğiydi. Öztürk'ün bölümünün bu tür inovasyon projelerinin yönetiminde sunabileceği her türlü gelişim, diğer teknoloji ortaklarında bulamadığı ancak şirketin ihtiyaç duyduğu yenilikçi avantajın sağlanmasında kritik öneme sahipti.

2016, Türkiye'nin lider GSM sağlayıcısı Turkcell için bir dönüm noktası oldu. Turkcell, bu noktada büyümesini hızlandırmak için yeni iş alanlarına girmeye başladı. Örneğin, finansal hizmetlere geçişlerinin bir parçası olarak Turkcell, biri tüketici finansmanına, diğeri de ödeme teknolojilerine odaklanan iki yeni iştirak kurdu. Turkcell, ayrıca gelecekte bir sigorta şirketi açacağını da duyurdu. Büyük ölçekli şehir hastaneleri için teknoloji sağlayıcısı oldu ve sağlık sektöründe yeni roller aradı. Bunlara ek olarak şirket, eğitim sektöründe de rol almak için ülke çapında bir eğitim projesi için teklif verdi. Ve son olarak, yerli otomobil şirketinin oluşturulmasında yer alacak beş şirketten biri olarak ilan edilmişti. Tüm bu inisiyatifler sağlam bilgi teknolojileri altyapısını şart kılıyor; bu alanlarda yeni çözümler üretmek için Turkcell'in yeni iş alanlarını hızlı bir şekilde öğrenmesi ve daha önce birlikte çalışmadığı teknoloji ortaklarıyla yakın işbirliği içerisine girmesi gerekiyordu.

Turkcell'in Geçmişi

Teknoloji ve inovasyondaki zorluklar baş göstermeden önce Turkcell'in işi daha kolaydı. Türkiye'nin 2000'li yıllardaki GSM sağlayıcılarından bahsedecek olursak Turkcell'in piyasaya hükmettiğini söyleyebiliriz. İlk hamleyi yapan olarak bu dönemde büyüyen yerel pazara hakim oldu. Aynı zamanda, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden seçilen yetenekli bir grubu da kendisine ekmişi.

Turkcell 1994 yılından beri piyasada var olan bir iletişim servis sağlayıcısıdır (CSP). Pazar neredeyse hiç var olmayan bir konumdan büyüdüğü için ilk on yılda çok hızlı bir pazar büyümesi gördü. Turkcell, önemli kar marjlarından yararlandı. Hızlı büyüme onu hem dinamik hem de hızlı bir kültür yaratmaya zorladı. Rekabet, Turkcell'in pazardaki yeni gelişmelere çok hızlı cevap vermesini; yüksek tempolu büyüme de şirketin yeni talep modellerini karşılamak adına yeteneklerini ve kaynaklarını sürekli düzenlemesini gerektiriyordu. Piyasa, zaman içinde daha düzenli hale geldi ve bu da Turkcell'in zaman içinde dışsal değişimlere ayak uydurmasına neden oldu.

2000'li yılların sonunda GSM pazarının serbestleşmesi, Turkcell'in uzun zamandır sahip olduğu bu avantajı bozdu. Küresel rekabetin devreye girmesiyle şirket, temel bir stratejik değişime zorlandı. Turkcell çevresindeki pazar dinamikleri kayda değer şekillerde değişi. Temel komünikasyon hizmetleri için müşteri sayısı sınırlı olduğundan, bu ürün ve hizmetlerdeki büyüme pazardaki tüm operatörlerde durdu. 4.5G veri ağlarının gelmesiyle birlikte, mevcut altyapı ve yeni fiber ağ hatlarına yapılan sermaye yatırımı ve lisans ücretleri yeni bir maliyet disiplini gerektirdi. Ancak, bu maliyetleri müşteriye doğrudan yansıtmak mümkün değildi.

Diğer yandan geçtiğimiz yıllarda Apple'a ait iTunes, Netflix, Facebook, Google ve özellikle YouTube, Spotify ve diğer OTT (over-the-top) şirketleri oldukça talep gören müzik ve video yayın hizmetleri ile pazara girdiler. OTT şirketleri içerik sektöründeki yerleşik iş modellerini değiştirmeye başladılar, fakat aynı zamanda CSP işletmeleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip oldular. CSP'ler tarafından sağlanan yeni yüksek bant genişlikli ve hızlı veri ağlarını kullandılar, elde ettikleri karları onlarla paylaşmayıp onların maliyetlerine de ortak olmadan

tüm artılardan yararlandılar. Bazı pazarlarda bu durum “Ağ Tarafsızlığı” adı altında kurallarla düzenleniyordu. Diğer pazarlarda ise OTT'ler doğrudan müşteri talebine güvenecek ve gelir dağılım modelini değiştirmeye yönelik olarak CSP'lerle herhangi bir şartı müzakere etmeyecekti.

Turkcell'in üst düzey yönetimi kendi pazar konumunu korumak amacıyla daha inovasyon merkezli bir stratejiye yönelmeye başladı. 2011'in başlarında bu kararı desteklemek için ilgili insan kaynakları politikaları ve organizasyonel değişim programları mevcuttu. Ancak, bu stratejik dönüşüm kısa bir süre sonra şirketin yalnızca bir GSM sağlayıcısı olmasından ziyade kendisini yeni ürün ve hizmetler geliştiren bir teknoloji şirketine dönüştürmesi gerektiğini ortaya koydu. Net bir stratejiye odaklanarak şirket, tüketicileri ve iş müşterilerini çekmek için TV içerik aboneliği, fiber internet hizmetleri, mobil ödeme sistemleri ve arttırılmış gerçeklik gibi çeşitli alanlarda inovasyon yollarını keşfetmeye başladı. İş dünyasındaki tüm bu değişimler, Turkcell'in piyasada rekabetçi kalmak için yeni yetenekler aramasını gerektirdi. Her şeyden önce, çok talep edilen veri akışı tabanlı müzik, video ve TV içeriği şirketlerinin karlarından pay almayı amaçlayan kendi içerik sektörünü oluşturmaya karar verdi. Ayrıca hedef portföyüne eğitim içeriği, arama ve mesajlaşma gibi diğer içerik sektörlerini de ekledi.

Şirketin bu yeni dönemde teknolojik yetkinliklerini genişletmesi gerekti. Şirket, aynı zamanda kendini inovasyon projelerinde birçok teknoloji ortağıyla birlikte çalışırken buldu. Birden çok ve genellikle yeni teknolojik alanlara hızlı geçiş yapmak için şirket, ortakların bilgisi ile kendi teknolojik bilgisini tamamladı.

Çevik Deneyimler ve İnovasyon Projeleri

Stratejik değişimin bir parçası olarak Turkcell, yeni iş yapma yöntemlerini keşfetmeye karar verdi. Turkcell'in çok hızlı değişen bir ortamda OTT şirketleri ile rekabet etmesi gerektiğinden, ürün ve hizmetlerini rakiplerine benzer şekillerde oluşturmanın yollarını aramak zorundaydı. Turkcell teknoloji uzmanları, rakiplerin yeni bir pazar keşfetmek için ürünlerini yinelemeli bir şekilde oluşturmaya yönelik çevik yöntemler kullandıklarını, böylelikle kullanıcı ihtiyaçlarına hitap ettiklerini ve hızlı rekabete cevap vermek konusundaki belirsizliği giderdiklerini fark ettiler.

Çevik yaklaşımlar, gerektiğinde hızlı çözüm oluşturmayı düşük maliyetin önünde tutar. Ayrıca bu yaklaşımlar, değer fırsatlarını keşfetmek amacıyla öngörülebilirlikten geri adım atarak risk de almaktadır. Hızlı geri bildirim döngüleri, riski azaltmak için bu yaklaşımdaki tek araçtır. Ayrıca, ekip düzeyinde özerkliği güçlendirir ve gözetim ihtiyacını azaltır. Çevik organizasyonlar, uzmanlıktan ziyade sonuca göre tasarlanır, çünkü sonuca uyum sağlamak farklı disipline sahip birçok takımın eşgüdümünü gerektirir. Bu çapraz işlevli ekipler, elden ele iş devirlerinin maliyetini düşürür, işlerin küçük parçalar olarak ele alınmasını ve çevirim sürelerinin azalmasını sağlar.

Çevik proje yönetimine uymanın zorluklarından biri, genellikle sözleşmelerle yönetilen firmalar arası işbirliği alanıdır. Firmalar arası projelerin sözleşmeye dayalı yönetiminde, geri bildirim döngüleri sözleşme sınırlarında kötü bir şekilde sınırlandırılmıştır. Dış kaynak kullanımlı modellerde resmi, hizmet seviyesi taahhüdü tabanlı protokollerin tasarlanması bürokrasinin artması riskini beraberinde getirir. Hedef, değişime hızlı cevap vermek olduğunda bu durum istenen en son şeydir.

Turkcell, 2015 yılında Kanban yöntemini kullanarak kampanya oluşturma kabiliyetini arttırmak amacıyla kendi bölümlerinden birinde çevik uygulamaları keşfetmeye başladı. Çevikliğin uygulanmasıyla gelen başarıdan etkilenen şirket, bunu özellikle yazılım geliştirme alanında olmak üzere daha geniş alanlara yayılmasına karar verdi. Bu geçişler, maliyet ve kapsamın yanı sıra inovasyon hedeflerinin başlangıçta sabitlendiği daha klasik, şelale tabanlı yazılım geliştirme uygulamalarıyla başlatılan veya devam eden bazı projelerle birlikte birtakım çeşitli uygulamalar yarattı. Bazı projeler şelale yaklaşımıyla başladı ama sonradan daha çevik olmanın yollarını aradı. Bazıları ise çevik olması düşünülerek başladı ve bu şekilde devam etti.

Ancak çoğu yazılım projesinin bir veya birden fazla teknoloji ortağıyla yürütülmesinden ötürü yalnızca Turkcell'in çalışma yöntemlerini değiştirmesi değil, ortaklarının da çalışma yöntemlerini değiştirmeleri gerekti. Turkcell'in işbirliği yöntemlerinde yapılan bir değişiklik de, yazılım geliştirme ortakları ile yapılan sözleşmelerin ana hatlarıyla ilgiliydi. Önceleri ortak bir proje başlatmak için iki ana yöntem bulunuyordu: Sabit fiyat sözleşmesi ile kişi-gün sözleşmesi olarak da bilinen zaman ve malzeme sözleşmesi. Sabit fiyat sözleşmesinde, proje sabit bir kapsamla tanımlanır, bir veya birden fazla aday firma teklif verir ve ihaleyi alan iş ortağı firma proje tesliminde Turkcell ile birlikte çalışılır. Fiyat üzerinde sözleşme aşamasında

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

anlaşılır. Kapsam iyi yönetilebilirse iş ortağı, sözleşme aşamasında tahmin ettiği kar marjına ulaşabilir. Kapsamın yönetilemediği durumlarda projenin maliyeti iş ortağının kontrolünden çıkabilir ve dolayısıyla zaman çizelgesinde de sorunlara yol açabilir. Projenin riskini ağırlıklı olarak Turkcell değil, ortak üstlenmektedir. Diğer seçenek olan kişi-gün sözleşmesinin de farklı sorunları bulunmaktadır. Turkcell başta olmak üzere iki tarafın da yapılacak her iş için ne kadar çaba harcanacağını hesaplamaları gerekir, bunu yapmak da bizzat çaba gerektirir ve süre alır. Bir proje tamamlandığında iş ortaklığı normalde ya sona erer ya da başka bir kapsamdaki çalışma ile uzatılır. Odak firma olan Turkcell için fayda, projeden yaratılan değerdir. Ancak iş ortağı yalnızca gerçekleştirdiği maliyet esasına göre kar veya zarar eder.

İşte bu bağlamda Serkan Öztürk, teknoloji ve inovasyon yönetimi ile şirketin yeni önceliklerini buluşturma misyonu ile Turkcell'in yeni CIO'su olmuştu. Öztürk, inovasyon faaliyetlerinde ortaya çıkan tek anahtar gereksinimin çeviklik olduğunu kısa sürede fark etti. Yazılım geçmişi olan, çevik yazılım proje uygulamalarında deneyimli Öztürk, bunların Turkcell'in proje yönetiminde ihtiyaç duyduğu hız ve koşulların belirsizliklerine uyum sağlayabilme potansiyellerini fark etti.

Fakat Turkcell'deki çevik deneyimler küçük takım çalışması ortamlarında ve kurum içi projelerde geliştirilmişti; Turkcell'in önündeki firmalar arası projelerde değil. Belki de bu bağlamlar arasındaki tek benzerlik, işe belirsiz koşullardan başlamanın gerekliliği idi; koşulları en kısa zamanda açıklığa kavuşturmak ve yerine getirmek için mümkün olan her şeye odaklanmaktı. Ancak bu benzerlik noktasından ayrı olarak, genellikle sabit fiyatlı sözleşme yoluna başvurulmuş iş ortaklı projeler, yüklenicinin kaynak kullanımını planlamasını ve alıcının riskleri değerlendirmesini sağlamak için net koşullar üzerinden yürümüştü. Genel olarak bu tür proje ortaklıkları, Turkcell'e iş ortaklarının yeteneklerine erişim imkanı sağladı, ancak belirsizlikler ve riskler de beraberinde geliyordu ve bu riskleri kontrol etmek için atılacak kontrol adımları, sözleşme ve yürütme sürecin yavaşlaması anlamına geliyordu. Öte yandan çevikliğin, Turkcell'in sahip olması gereken birincil yetenek olduğu herkes tarafından kabul ediliyordu.

Ayrıca çevik uygulamalar işbirliği ortamlarında yoğun, yüz yüze iletişim kurmaya dayanıyordu. Bu yüzden ayrı bir ofiste, kendi çalışma planına sahip bir ortakla çalışırken bunları uygulamak hiç de kolay değildi. Ayrıca yeniliklerle ilgili bilgilerin dış ortaklarla paylaşılması, gizlilik anlaşmaları kapsamında bile kendi içinde hassas bir konuydu. Aslında

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Turkcell, iş ortaklarıyla yıllardır süregelen bir güven bağı kurmuş ve bu problemleri büyük ölçüde hafifletmişti. Ancak şirket, ihtiyaç duyduğu teknolojik yeteneklere erişmek için artık yeni ortaklarla da çalışmak zorundaydı.

Bu şartlar altında Öztürk'ün, ekibiyle birlikte bir ortak seçmesi ve müşteri etkileşim yönetimi projesi için bir sözleşme taslağı hazırlaması gerekiyordu. Öztürk'ün ekibi, proje ortakları ile yapılmış farklı sözleşmelerden edindikleri bazı deneyimlerden faydalanmaya niyetliydi:

- "Zaman ve malzeme sözleşmeleri" veya "kişi-gün sözleşmeleri" oldukça esnektir ve net koşullar veya bir program gerektirmez; ancak bu sözleşmeler güven esaslı, uzun süredir çalışılan ortaklarla başarıyla kullanılmaktaydı. Bu sözleşmelerin odağı, söz konusu işin "girdileri", yani sözleşmeli ortak tarafından proje için kaç kişinin görevlendirildiği ve onların bir ay boyunca kaç gün çalıştırıldıkları idi.
- "Sabit fiyatlı sözleşmeler" ise proje ortakları arasında yerleşik güvenin olmadığı, sözleşmeden önce koşulları netleştirmek için yeterli zamanın bulunmadığı durumlarda olumlu sonuç gösterir. Aynı zamanda bu tür sözleşmeler, zaman ve malzeme sözleşmelerinde yapılan sıkı çalışmalarla kıyaslandığında, bağımsız çalışma tarzı ile edinilen sonuçları sunmak için daha uzun süreler tanımaktadır. Bu sözleşmelerin odağı ise söz konusu işin "çıktıları", yani sözleşmeli ortak tarafından projenin bir parçası olarak sunulan aşama veya modüller idi. Genellikle bunların sunulması yıllar olmasa bile, birkaç ay sürüyordu.
- Yazılım projelerinde yeni sunulan "Function-Point sözleşmeleri", daha iyi fiyatlandırmaya ve proje ilerlemesinin daha iyi izlenmesine olanak tanırken, aynı zamanda teslim edilecek hizmetin netliğini korumaktadır. Yeni sözleşmeler, Function Point Analizi uygulamasının yeni bir varyasyonuna dayanarak, zaman ve malzeme sözleşmelerinde yer alan kişilerin kendilerine ve rollerine değil, çıktılarına odaklanır. Bir veri işleme işlemi, ekran veya rapor gibi her bir ölçüm nesnesine bir Function Point değeri atanır ve bu ölçüm nesneleri ancak tamamlanıp müşteriye teslim edildiğinde iş ortağı ücret alabilecektir. Ortak, bu ölçüm nesnelerini teslim etmek için hangi rollere, deneyime veya uzmanlığa sahip olması gerektiğini kendisi belirleyecektir; eğer proje kapsamı değişirse, genellikle birkaç gün veya hafta aralığındaki parça bazlı fiyatlara dayanması ve proje hedefleri doğrultusunda

değişikliklere kolaylıkla uyum sağlaması nedeniyle daha az ticari risk taşımaktadır. Ancak teslimat, yalnızca ortağın performansına bağlıdır ve bu da Turkcell'in maliyet riskini azaltır.

Bunlar önemli deneyimler olmakla ve kurumlar arası farklı yönetim biçimleri sunmakla birlikte, Turkcell ve ortaklarındaki tüm ekipler bunları uygulamada deneyimli değildi. Ayrıca çoğu ekip çevik uygulamalarda ve özellikle bunların ortakların farklı konumlarda çalıştığı durumlara uyarlandığı firmalar arası işbirliklerinde deneyimsizdi.

Bu alternatiflerin daha net bir şekilde değerlendirilebilmesi için Öztürk, bazı firmalar arası inovasyon projelerini diğerlerinden daha başarılı ve hızlı kılan ortak uygulamaların ve etkenlerin belirlenmesi için, proje ekiplerinin daha önceki deneyimlerini daha derinlemesine incelemeye karar verdi.

Aşağıdaki üç proje, Turkcell'in dış ortaklarıyla birlikte çevik metodolojilerle ilk deneyimlerini özetlemektedir.

A Projesi

Sözleşmelerin, çeşitli durumlarda çevik uygulamaların uygulanabilirliğine müdahale ettiği görülmüştür. Bu, A Projesi olarak adlandırılan yazılım yoğunluklu projelerden birinde gerçekleşti. Turkcell ekibi projenin ilk aşamalarında kendi başına çalışıyordu. Tek ortak Turkcell'in sahip olduğu bir iştirak idi. Turkcell ve iştirak ekipleri de işe başlamadan önce zaten iyi bir güven seviyesine sahipti. Çevik uygulamalar o dönemde bir şirket standardı değildiyse de bu projede bir dizi çevik uygulama kullanıldı. Analiz uzmanları ve geliştiriciler, tek bir ofiste ortak çalışıyordu ve post-it'ler, proje durumunu izlemek ve şeffaflığı arttırmak için kullanıldı. Bu uygulamalar, kişi-gün temelli sözleşme ile projeye bir ortak katıldığında da devam etti. Ancak zamanla ortağın daha çok şelale yaklaşımını tercih ettiği aşikar hale geldi. Bu yaklaşımla birlikte belgelerin koşul analizi sürecinin bir parçası olarak oluşturulması gerekiyordu ve ortak, yazılım çıktılarını kendi başına üretecekti.

Proje programında yaşanan önemli gecikmelerden sonra inovasyon ortağıyla yapılan kişi-gün sözleşmesinden teslimatı garantilemek adına sabit-fiyat sözleşmesine geçildi. Bu ikinci

sözleşmenin yapısı da o zamandan beri önemli anlaşmazlıklara ve tartışmalara sebep oldu. Daha klasik, şelale tabanlı bir planlama bu yeni sözleşmenin temelini oluşturuyordu. Daha sonra ortak, önceki çevik uygulamalarını sonlandırarak kendi ofislerinden çalışma kararı aldı:

“Zamanında Turkcell'de çeviklikle ilgili yaygın bir konuşma olmasa da, ilk projede duvarlarda post-it kullandık, analiz uzmanları ve geliştiricilerle birlikte aynı odada çalıştık. Ancak sözleşme değiştiğinde ve Software-House-X firması ortak olduğunda, çevik çalışma sona erdi. Herkes kendi konumunda ve ofisinde çalışmaya başladı.”
(Proje katılımcısı ile röportaj)

Ortak seçim kriterleri, işbirlikçi ve genişletilmiş bir proje ekibi oluşturmak için belirli çalışma tarzlarına öncelik vermediğinden ötürü bu sonuçlar kaçınılmazdı. Öyle ki, aşağıdaki röportajdan alıntılar; süreç ve uygulamalar gibi faktörlerin, maliyet gibi faktörler tarafından nasıl gölgede bırakılabileceğini göstermektedir:

“İhalede 7-8 firma vardı. ... Software-House-X en iyi fiyatı veren şirketti.”

S: “Çevik uygulamalarda tecrübe, ortak seçim kriterlerinden biri miydi?”

C: “Hayır, çeviklik listede değildi, uygulama alanının bilgisi daha önemliydi.” (Proje katılımcısı ile röportaj)

B Projesi

Projelerden biri, maliyet kontrolü ve teslimat için Function Point sözleşmesi adında yeni bir "performans odaklı sözleşme" geliştirdi. Proje liderinin aşağıdaki alıntıda belirttiği gibi bu yeni sözleşme modeli, işbirliği yapan taraflar arasında daha yüksek bir güven ilişkisini de sağladı:

“ (Önceki modelde) güven kurmak zordu. Görünürlüğün artmasıyla birlikte bu yeni modelde güvenin kurulması daha kolay... ve adil bir süreç sunuyor. Demek istediğim, "Bak arkadaşım, bu 20 kişi-günlük iş, 50 değil" veya tam tersi gibi pazarlıklar artık olmayacak... ve işbirimlerini katılım göstermeye ikna etmek daha kolay. Yani bu iki tarafın daha çok yakınlaşmasını sağlıyor.” (Proje katılımcısı ile röportaj)

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Görüşmelerde bazı Turkcell yöneticilerinin ortak seçiminde yalnızca ortaklık yetenekleri ya da ihale bedeli ile sınırlı kalmadıklarını kaydettik. Çalışma uygulamalarının kendi ekipleriyle uyumlu olduğu iş ortaklarını tercih ediyorlardı:

“Değerlendirme kriterlerini en baştan belirledik. ...Örneğin, Kullanıcı Deneyimi (UX) yeteneğine sahip olup olmadıklarını sorduk, ancak onları işe UX için almadık. O dönemde çevik projeler yapmakla ilgili bir planımız da yoktu, ama biz, Function Point analizi veya Scrum gibi trend çevik uygulamalarında deneyimlerinin olup olmadığını sorduk. ... Bu yüzden 25-30 aday firma arasından birkaçını eledik.” (Proje katılımcısı ile röportaj)

C Projesi

Üçüncü bir projede, Turkcell ile inovasyon ortağı arasındaki işbirliği ve müşteri deneyimi projesinde belirli inovasyonları sunma konusundaki ortak çalışmalar, proje ekiplerinin sabit fiyatlı sözleşmenin ötesine geçmesine neden oldu. Bu projedeki deneyim, liderlik tarzının sözleşme ile birlikte geliştirme sürecini ve proje başarısını derinden nasıl etkileyebileceğini göstermektedir.

C Projesi'nden önce Turkcell, zaten müşteri etkileşimlerini yönetmek için bir hazır ürün kullanıyordu. Ancak sistem, artan etkileşim senaryoları, daha yüksek hacimli veri işlemleri ve yeni iş gereksinimleri ile mücadele ediyordu. Bunları ele almak için Turkcell bir şartname yayınladı ve teklif sürecine birçok kendini kanıtlamış ürün girdi. Sıkıntı, sektörün önde gelen ürünlerinin bile Turkcell'in ürünlerin özelliklerine yönelik isteklerine tam olarak cevap verememesiydi ve aday firmaların eksikliklerin kabul edilemeyecek kadar uzun bir sürede ortaklaşa geliştirilmesini önermeleriydi. Turkcell, hepsi de Türkiye dışında farklı konumlarda yer alan ürün ekipleri olan taraflarla işbirliği yapabileceğini düşünmüyordu. Böylece, ürününü olgunlaştırma aşamasında olan yerel, yeni kurulmuş bir şirket ile sözleşme yapmaya karar verdi. Turkcell ekibi, şirketin ürününün tamamen hazır olmamasına rağmen, eğer ürüne seçilmiş bir dizi özelliğe ek olarak yeni, yüksek performanslı bir modül eklenirse Turkcell'in ihtiyaçlarını zamanında karşılayabileceğini düşündü.

İnovasyon ortağı şirket, ürünlerine güveniyordu. Ürünlerine özellikler katmaya da hevesliydi ancak Turkcell'in performans gereksinimlerini ele alma konusunda bir zorluk yaşayacaklarını düşünmediler, bu yüzden proje başlatılırken yeni bir modül planlamıyorlardı. Proje başladıktan kısa bir süre sonra ilk testler yapıldığında, ürünün beklenen performans gereksinimlerini karşılayamadığı anlaşıldı. Teslim tarihi zaten yaklaşıyordu ve çetin tartışmalarla finansal gerginlikler ufukta belirmişti. Her iki ekip de bu yolda devam ederse bu süre içerisinde başarılı olmalarının pek mümkün olmayacağını kısa sürede fark etti. Bunun yanı sıra şirketin ekibinin yüksek performans gereksinimlerini karşılamak için Turkcell'in kaynaklarına daha fazla erişmesine ihtiyaç duyduğu anlaşıyordu. Çünkü Turkcell'in kaynakları, oluşturdukları ve işlettikleri diğer benzer sistemlere istinaden performans mühendisliğinde oldukça deneyimliydi. Öte yandan, Turkcell ekibi projeyi kendi başına tamamlamak için yeterli deneyime de sahip değildi. Bu yüzden her iki ekip de başka bir yaklaşım denemeye karar verdi.

“Kısa bir süre sonra, tam teşekküllü bir çözüm beklemeye devam edersek sıkıntıya düşeceğimizi anladık. Bundan kaçınmak için bir çözüm önerisi hazırladık. Onlardan daha fazla işbirliği yapmalarını istedik. Ve bizim de onlara nasıl katkıda bulunabileceğimizi sorduk, bizi belirli alanlarda eğitmelerini istedik. Desteğimizle, artan bir kas gücü olacaktı. Projenin başlangıcından beri işbirliği yapıyorduk, ancak bir adım öteye gitmek istedik. Bu durumun epeyce faydası oldu ve onları rahatlattı; (artan) stres onları (zaten) etkiliyordu, çünkü çalışanlar insanlar.” (Proje katılımcısı ile yapılan röportaj)

Turkcell ekibi ve ortağı "birlikte başaracakları" bir plan üzerinde anlaştılar. Anlık iletişim ve işbirliği için iki ekip tek bir odaya taşındı. Ortak, daha etkin bir şekilde katkıda bulunabilsin diye Turkcell ekibini ürünün belirli alanlarında eğitti. Ortağın ekibinin ilk olarak kendi içinde, sonra da Turkcell ekibiyle bir araya geldiği günlük toplantı rutinleri yerini her gün müşterek olarak yapılan tek bir toplantıya bıraktı. Yazılım geliştirme için bir görev tanımlandığında, hangi ekipten olursa olsun en uygun kişi onun üzerinde çalışmaya başlayacaktı. Artık öncelik, iki takım arasındaki sınırları azaltarak işi tamamlamak idi. Ek olarak ekipler, gerekli ek özellikleri yeniden önceliklendirdiler, bazılarını projenin bir sonraki aşamasına ertelediler ve böylece ilk proje teslim tarihine kadar en önemli özellikleri devreye alabildiler.

“S: Tamamen çevik uygulamalara mı geçtiniz?”

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

C: Özel veya özellikle bilinen bir metodoloji uygulamadık; mesela, ürün sahibi veya Kanban Ustası rolünü devreye sokmadık. Ancak proje ve proje yöneticisi için günlük görev listesi oluşturduk. Bu görev listeleri online platformlar aracılığıyla da paylaşıldı.

S: Yeni roller tanıttınız mı?

A: Pek değil. Ancak geliştiricilerimiz de paylaşılan görev listesinden iş almaya başladı.

S: Peki yeni rutinler oldu mu?

C: Örneğin, çevik rutinelere oldukça yakın olan 15 dakikalık bir günlük toplantı oluşturduk. İlk başta firmanın ekibi kendi günlük toplantısını yapıyor, sonra da bizimle bir araya geliyordu. Daha sonra bu adımları birleştirdik, her iki tarafın da proje ekibi üyelerinin katıldığı günlük toplantılar yaptık.

S: Doğru anladıysam, proje yöneticisinin iş ataması yerine, ekip üyeleri kendi kendilerine iş çekmeye başladılar. Doğru, değil mi?

C: Evet, iş çekme uygulaması başlatıldı.

S: Aslında çeviğe giden yönde yarı yolu gitmişsiniz gibi de anlaşılabilir oradan.

C: Evet.

Karar Öncesi

Turkcell'in CIO'su kısa bir süre önce finans, sağlık ve eğitim gibi farklı alanlarda yeni teslimat yetenekleri oluşturmakla görevlendirilmişti. Otomotiv gibi diğer yeni alanlar da ufuktaydı. BT yeteneklerine yönelik artan talebe cevap verebilmek için, telekomünikasyon müşterileriyle aynı kalite düzeyinde teknoloji çözümleri sunmaya devam etmesini sağlayacak bir yaklaşım geliştirmesi gerekiyordu.

Çevik metodolojilerle ilgili ilk deneyimler, her bir projenin farklı tempoda çevik hale geldiğini; çevik yaklaşımın benimsenmesinin projenin doğasına, inovasyon ortağıyla yapılan



sözleşme türüne ve inovasyon ortağının yeteneklerine bağlı olduğunu gösterdi. Ancak sonuçlar karmaşıktı.

Bu nedenle Öztürk, C Projesi'nin devamı olarak kabul edilebilecek, ancak güncellenmiş kabiliyetlere sahip, yeni müşteri deneyimi yönetimi projesinin nasıl yürütüleceğine dair somut önerilere ihtiyaç duyuyordu. C Projesi'ndeki yerel ortak hala potansiyel bir ortaktı, ancak bu sefer amaca hizmet edebilecek daha olgun küresel ürünler bulunuyordu. CIO, Turkcell'in yeni inovasyonlardan istifade etmesine yönelik artan baskıya nasıl cevap vermeli? Hangi sözleşme türü Turkcell'e bu yeni projede yardımcı olabilir? Çevik metodolojiler, başarıya ulaşma ve sonuçların elde edilmesinde onlara ne ölçüde yardımcı olabilir?

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

TRS Grup: Güven Kültürünü Desteklemek

MEHLİKA SARAÇ

MEHLİKA SARAÇ
Uludağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye;
E: msarac@uludag.edu.tr

Mehlika Saraç, Scott Andrews (SMART Partners) ve Nazlı Wasti (ODTÜ) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka genelleştirilmiş deneyim verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir

Telif hakkı © Saraç 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Mehlika Saraç ile iletişime geçiniz (msarac@uludag.edu.tr).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

TRS GRUP: GÜVEN KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEMELER

Bölüm -A

TRS Grup önde gelen makina parçası üreticilerindendi. Grup 200'den fazla bağılı ortaklık ve yaklaşık 45 ülkedeki yerel şirketleri ile geniş bir geliştirme, üretim ve satış ağına sahipti. 20. yüzyılın başlarında kurulan şirket, yüksek kaliteli üretimi ve güven ve dayanışmaya dayanan kültürü ile dünya çapında güçlü bir itibar oluşturmuştu. 2007 yılının sonlarında David Phillips TRS'nin Bursa fabrikasında teknik müdür olarak görev yapıyordu. TRS Bursa birimi, TRS Grubunun en eski operasyonel birimlerinden biriydi. Yaklaşık 4500 yetkin çalışanı ile karmaşık makina parçaları üretiminde ve aldığı çok sayıda kalite ödülleri, yalın üretim ve sürekli iyileştirme kültürüyle sektörde bir nirengi noktası oluşturuyordu.

Bir sabah tüm çalışanlar üst yönetimden müşteriye gönderilmiş hatalı bir ürün ile ilgili bir e-posta aldılar. Üretilen motor parçalarından biri kalite standartlarını karşılamamış ve bu büyük bir güvenlik sorunu yaratmıştı. Bu nedenle hatalı ürünü kullanmış bulunan müşteri binlerce yarı mamulü geri çağırarak zorunda kalmıştı. Phillips böyle bir hatanın TRS gibi yalın süreçlere ve sıfır hata politikasına sahip bir şirket için kabul edilemez olduğunu düşünüyordu. E-postasında "Bu hatanın nasıl gerçekleştiğini öğrenmek ve tekrar gerçekleşmemesi için gerekli önlemleri almak istiyoruz" diye belirtiyordu. Üretim alanında yapılan günlük rutin toplantıda tüm kalite ekipleri söz konusu kalite problemi hakkında bilgilendirildi. Önlem olarak aynı parçayı üreten diğer TRS fabrikaları uyarıldı. Phillips Bursa biriminde böyle bir hata olabiliyorsa diğer fabrikalarda da olabileceğinden korkuyordu. Bu nedenle dünya çapındaki tüm TRS süreç sahipleri olası bir hataya ilişkin uyarılmıştı. Phillips en önemli konunun kalite problemine sebep olan kök nedeni bulmak olduğunu biliyordu. Tüm çalışanlar meydana gelen hatayla ilgili ne biliyorlarsa kendi yöneticilerine bilgi vermeye davet edildi. Üretim müdürleri üretim alanında mavi yakalı çalışanlar arasında kapsamlı bir inceleme başlattılar. Hatanın olabileceği zaman aralıklarında tüm kameralar defalarca izlendi, ancak bir şey bulunamadı. Bir grup müdür bunun dışarıdan yürütülmüş bir sabotaj olabileceğine bile inanmaya başladı. Kısa zamanda pek çok komplo teorisi ve dedikodu tüm ana ofis ve üretim çalışanları arasında yayılmaya başladı. Haftasonuna doğru Phillips sabırsızlanmaya başladı. TRS üst yöneticileri de kendisinden bir açıklama bekliyorlardı. Müdürüyle telefonda konuşurken ortamdaki gerilimi hissedebiliyordu. "Herhangi bir planınız

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

var mı? Bundan sonraki adımlarınız ne olacak? Gelecek hafta Bursa biriminin genel performansını değerlendirmek üzere yıllık ziyaretini yapması beklenen Makina grubu müdürü bu olay üzerine Bursa birimine yapılacak yatırımları kesebilir mi?”

Ziyaretle ilgili aldığı haber Phillips’in kaygılarını daha da arttırıyordu. En kısa zamanda hatalı ürüne ilişkin gizemin çözülmesi ve şirkette tekrar güven ve huzur ortamı sağlanması gerektiğini biliyordu. Phillips telefonu kapattı ve hatanın ilk fark edilışinden bu yana olayın nasıl hızlı büyüdüğünü düşündü. Bu problemin şirkete nasıl yansıtacağını ve bir sonraki adımın ne olması gerektiğini düşünmeye başladı.

Bölüm-B

Phillips 2006 yılında Bursa birimine teknik müdür olmak üzere ailesiyle Türkiye’ye taşındığında 13 yıldır TRS Grup için çalışmıştı. Uzun boylu, yapılı vücutlu ve buna uygun bir karakteri olan biriydi. Gülümsemediği zamanlarda yüzü genellikle kararlılıkla doluydu. Net ve analitik düşünür, ancak sözlerinin sessizliğinden daha iyi olacağını hissettiğinde konuşur, fakat çoğu zaman son sözü o söylerdi. Macaristan’da makina mühendisliği derecesi alıp Avusturya’da tanınmış bir teknik üniversiteden doktora derecesi almıştı. TRS Gruptaki kariyeri kurumsal araştırma ve geliştirme departmanında süreç mühendisi olarak başlamıştı. Şirkette çalıştığı zaman zarfında üretim, kalite, güvenlik, proje yönetimi gibi yönetsel pozisyonlarda bulunmuş, kurumsal fonksiyonlara da katkıda bulunmuştu. TRS Grubun farklı bölümlerinde geniş tecrübeye sahipti, dolayısıyla Türkiye’ye geldiğinde üst düzey yönetim tarafından deneyimli bir teknik lider olarak memnuniyetle karşılandı.

TRS Bursa birimi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) konusundaki kararlılığını 1999 yılından beri sürdürüyordu. Bu gayret tüm çalışanlar arasında şirketi 21. yüzyıla taşıyacak bir slogan yarışmasıyla başladı. Belirlenen slogan, “Kaliteyi bizimle takip et,” tüm firma için iddialı standartları ortaya koymuştu. Bu slogan o kadar benimsenmişti ki yıllar sonra dahi çalışanlar üzerinde bu sloganın yazdığı t-shirtleri giyiyorlardı. Bu değişim sürecinin en büyük kilometre taşları şirketin 2000’li yıllarda da sürdüreceği güçlü kurumsal kültürünün oluşmasına zemin hazırlayan misyon, vizyon, değerler, liderlik ilkeleri ve politika ve stratejilerin belirlenmesi olmuştu.

2005 yılında TRS Bursa birimi dünyaca kabul gören ve prestijli bir kalite ödülü aldı. Birim 2004-2006 yılları arasında artan yatırımlar, üretim hacmi ve çalışan sayısı ile birlikte hızlı bir büyüme aşamasına girdi. Phillips Bursa'ya bu büyüme döneminde geldi. Üretimdeki yükselişe rağmen bazı Türk yöneticiler kaygı yaratmaya başlayan birtakım risklere karşı Phillips'i uyarmışlardı. “Yakın geçmişteki büyüme döneminde ırmaya pek çok yeni çalışan katıldı. Yeni çalışanları işe almak şirkete yaratıcılık getirecektir fakat bununla beraber gelen bir risk de var. Yeni gelen çalışanların mevcut kurum kültürünü benimsemesi en kısa zamanda sağlanmalıdır.” Türk yöneticiler Phillips'in dikkatini esasen kendilerinin çabaları ve TRS Grup'un güçlü değerleri ile zaman içerisinde inşa edilen baskın TKY kültürüne çekmek istiyorlardı. Phillips TRS'nin her zaman değerler ile yönetilen bir kurum olduğuna inanıyordu. Bu örgütsel değerler ilk olarak 1999 yılında gerçekleştirilen bir yönetim çalıştay ile belirlenmiş ve sonrasında şirketin başarısına yön veren bir güç olmuştu. “Güven” şirket kültürünün en önemli özdeğerlerindendi. Müşteriler ile kurulan güvene dayalı ilişki kadar şirket içinde güvenin sağlanması da (özellikle çalışanlar ile şirket arasında) kritik öneme sahip konulardan biriydi. Üst yönetim bu güveni açık iletişim kurarak ve doğru bilginin doğru zamanda doğru kişilere etkili şekilde yayılmasını sağlayarak kurmaya çabalıyordu. Şirket içinde bunun için kullanılan pek çok araç vardı: bilgilendirme günleri, gözden geçirme toplantıları, çalışan diyalogları, çalışan memnuniyet anketleri ve açık kapı günleri vb. Üst düzey yönetim vizyon, misyon ve tüm değerlere şirket çapında bağlılık istediğinden ofisler ve üretim atölyeleri vizyon, misyon ve TRS Grup değerlerini yansıtan posterlerle süslenmişti. Bu algısal yöntemlerin yanı sıra fabrika çapında ulaşılan hedef, sonuç ve iyileştirmelerin görsel olarak duyurulması yoluyla sürekli olarak firmanın güçlü yönleri vurgulanmaktaydı.

Sürekli iyileştirme “Her gün sürekli iyileştirme felsefesini uygulayın, her gün bir önceki günden daha iyi olun” sözleriyle bu değerın önemini vurgulamış olan şirketin kurucusundan miras kalan diğer bir özdeğerdi. Şirkette bu değere ulaşmak için tasarlanmış pek çok araç ve sistem mevcuttu. Örneğin, şirkette uygulanan yalın üretim sistemi, Kanban⁷ ve Heijunka⁸ panolarıyla israfı bulup ortadan kaldırmayı ve üretim ve lojistik süreçlerinde sürekli iyileştirme kültürünü sağlamayı amaçlıyordu. Ürün çevrim süresinin takibi, üretim hattının

⁷Kanban tam zamanında üretim ortamında malzeme hareketlerinin kontrolü amacıyla kullanılan bir çizelgeleme yaklaşımıdır. Kanban genellikle sözle iletilen bilgiyi kanban panolarında görselleştirerek ekip üyelerine işin herhangi bir zamandaki durumunu görme imkanı sağlar.

⁸ Heijunka yalın üretim sisteminde üretimin tipine veya hacmine göre seviyelendirilmesi anlamına gelir.

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

performansının saat bazında takibi, çevrim süresinin kaydedilmesi gibi uygulamalar ve sistematik problem çözme araçları da şirketin sürekli iyileştirme amacına hizmet eden diğer araçlardı. 1999 yılından beri kaliteyi arttırmak üzere pek çok yöntem hayata geçirilmişti. Firewall⁹, FMEA¹⁰, Poka-Yoke¹¹ gibi kalite yöntemlerinin yoğun kullanımı, sıfır hata ve hızlı kalite iyileştirmelerini beraberinde getirmişti. Bursa biriminin iki tür müşterisi mevcuttu a) İç müşteriler (Bursa biriminin ürettiği ürünleri kendi ürünlerinin bir parçası olarak kullanan ya da son müşteriye satan diğer TRS fabrikaları) ve b) Dış müşteriler. Her müşteri grubu için kalite parametreleri titizlikle takip ediliyordu. Dış müşteriler grubunda sadece bir kez, 2002 yılında 28 ppm hata oranına sebep olan bir sorun yaşanmıştı. Ürünün reddilme oranı ise son 3 yılda 0 ppm'e düşürülmüştü. Benzer şekilde iç müşteriler için son 3 yılda reddilme oranı 59 ppm'den 0 ppm'e düşürülmüştü. Bu problemi çözmek ve tekrar istenen kalite performans düzeyine erişmek üzere deneyimli bir siyah kuşağın ve bir Shainin uzmanının da yer aldığı kalite ekibi oluşturulmuştu.

Phillips Bursa birimine katıldığında şirketin vizyonu “pazarda maliyet lideri olmak ve sıfır hata ile müşterilerin güvenini artırmak” şeklinde belirlendi. Phillips kısa sürede atölyede bu kurum kültürü ve vizyonun en güçlü destekleyicisi haline gelmiş, her fırsatta şirketin misyonunu, vizyonunu ve kurumsal değerlerini vurgulamıştı. Sıklıkla “Atölyede liderlik zor iştir. İyileştirme faaliyetlerine ve sorunları gidermeye daha çok zaman ayıran liderlere ihtiyacımız var” demektedir. 2007 yılında Bursa birimi Altı Sigma projeleri için bir ödülle takdir edildi. Bu başarıyı takiben Phillips ve Bursa biriminin ticari müdürü tüm çalışanları toplam kalite yönetimi alanında motive edecek yeni, zorlayıcı bir hedef çabasına girdiler. Bu amaçla bir kalite ödülü almak üzere bir proje oluşturuldu. Bursa birimi bu ödülü ilk kez 2005 yılında almıştı ve aynı ödülü bir kez daha alarak hala Avrupa'da TKY konusunda en iyi olduğunu ispat etmek istiyordu. Ancak bu proje birçok risk içeriyordu. Kalite ödülünü kazanırsa Bursa birimi Avrupa'da ve TRS Grup'un diğer şirketleri arasında hala en iyi olduklarını kanıtlayacaktı, ancak kazanamazlarsa da ciddi bir hayal kırıklığı yaratacaktı. Phillips olası riskleri azaltmak için projenin sorumluluğunu Cem Acar'a verdi.

⁹ Firewalls kontrol alanlarında süreçteki mevcut ve potansiyel hataların ayrıntılı analizini sağlamaktadır.

¹⁰ Hata Türü, Etkileri ve Kritiklik Analizi (FMEA) sistemdeki her olası hata türünün sistemdeki sonuçlarını veya etkilerini belirlemek ve önemlerine göre her hata türünün sınıflandırılmak üzere analiz edildiği bir prosedürdür.

¹¹ Poka-yoke yalın üretimin uygulanmasında kullanılan tekniklerden biridir. Amacı oluşacak hataları önlemek veya oluşan hataları ortaya çıkarmak yoluyla sıfır hataya ulaşmaktır.

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

Acar, özellikle atölyede, TKY konusunda tam bir rol model lider haline gelmişti. Şirket çapında TKY kültürünü kuran ve yayan birkaç kilit kişiden biriydi. Phillips onun atölyeden Bursa biriminin en üst yönetim pozisyonlarına kadar yükselen olağanüstü başarı hikayesini fark etmişti. Acar kariyerinin ilk yıllarında sürekli iyileştirmenin şirket içindeki koordinasyonundan sorumlu olmuştu. Kısa sürede kibar, farklı kültürlerle saygılı, destekleyici, sonuç odaklı, rol modeli kişiliğiyle çalışma arkadaşlarının güvenini ve üst yönetimin takdirini kazanmıştı. Hayat felsefesi “Zor hemen yapılır, imkansız biraz zaman alır” sözleriyle anlatılabilirdi. Olaylar karşısında sükunetini koruyan bir yapısı vardı. TRS Grup’un Bursa birimine daha çok yatırım yapmasında önemli rolü olmuştu. Kendisi ve birkaç yönetici TRS kurum kültürünün en iyi elçileri olduğundan Bursa birimine gelen yeni yabancı üst yöneticiler için de mentorluk görevini üstleniyorlardı.

Pazartesi sabah saat 09:00’da Phillips takviminin hatalı ürün ile ilgili yapılacak toplantının hatırlatma alarımını çaldığını duydu. Toplantıya Phillips’ten başka Acar ve yeni üretim müdürünün katılımı gerekiyordu. 09.05’te Phillips ve Acar toplantı odasında hala yeni üretim müdürü Ahmet Korkmaz’ı bekliyorlardı. Phillips her zaman dakikti; toplantılara geç gelinmesine tahammül edemezdi ve prensip olarak hiç kimse için 5 dakikadan fazla beklemezdi. Bursa biriminde herkes bunu bilirdi. Phillips ayağı kalktı ve şöyle dedi:

“Evet tamamdır, 5 dakikadan fazla ziyan edemeyiz.”

Phillips ve Acar toplantı odasından çıkıp ofislerine doğru yürürken diğer konulardan konuşmaya devam ettiler. Söz konusu toplantı saat 13:00 için tekrar planlandı ve tüm yöneticilerin zamanında katılımıyla gerçekleşti. Toplantı Korkmaz’ın sabahki toplantıya geç kalmasına ilişkin özür ve mazeretleriyle başladı. Phillips TRS’de dakiklığın ne kadar önemli olduğunu kısaca vurguladı ve ana konuya geçildi: müşteriye gönderilen hatalı ürün.

Korkmaz söze başladı: “Neyse ki şanslıyız. Hatalı ürünün gönderildiği birim iç müşterimiz, aksi halde üzerimizdeki baskı çok daha büyük olurdu.”

Phillips: “Müşterinin iç müşteri olup olmaması önemli değil. Kalite bizim birinci önceliğimiz. Hala bu hatanın nasıl gerçekleştiğini bilmiyoruz ve doğuyu söylemek gerekirse tüm kontrol süreçlerimize rağmen bu hatanın nasıl olduğunu hakikaten anlayamıyorum.” Diğer

yöneticiler Phillips'in yüzünün kızarmaya başladığını farketti; bu genellikle sinirlenmeye başladığında olurdu. "Bir kez olan her şey tekrar olabilir!!" diye seslendi.

Acar kendine güvenen bir tavırla araya girdi. "Bu hatanın bir kez daha tekrarlanmaması için gerekli tüm önlemleri aldık. Bursa biriminde ve diğer TRS fabrikalarında çalışan tüm ilgili personel hata konusunda uyarıldı. Son kalite gözden geçirme toplantısında kararlaştırıldığı gibi özel bir kalite ekibi oluşturuldu. Ekip çoktan sorun üzerinde çalışmaya başladı. En kısa sürede tüm nedenler analiz edilecek, olası senaryolar çıkarılacak ve gerekli iyileştirici önlemler alınacak. Eminim ki ekibimiz bu kalite sorununu yönetebilecektir." Yeni üretim müdürüne dönerek devam etti: "Ancak üretimde başka hataların olma riskini alamayız. Dün genel merkezden yapılan ziyareti gördünüz. Neyse ki her şey yolunda gitti. Ancak yükselen hata oranları TRS Grup tarafından Bursa birimine yapılacak yatırımların azalması anlamına gelir ki bu da daha az istihdam ve daha az iş güvenliğidir. Bursa birimindeki tüm çalışanlarımız bu gerçeğin bilincinde olmalıdır. Bu Türkiye'nin gerçeği."

Korkmaz Acar'ın konuşmasından etkilenmiş görünüyordu. Acar devam etti. "Fakat bu kalite probleminden daha önemli bir konu var. Aramızda bu problemle ilgili bilgili sahibi olan fakat kendini gizleyen biri var. Biz tabii ki suçlu aramıyoruz ancak hatanın kök nedenlerini bulabilmek için bilgiye ihtiyacımız var. Sorunu boş vermek bizim kültürümüze uyan bir tavır değil. Bu kişinin Bursa biriminde yeni bir çalışan olduğunu tahmin ediyorum. Atölyeyi biliyorsunuz; bu tür konular düzgün ele alınmazsa kolayca güvensizliğe ve dedikodulara yol açabilir. Atölyeden bazı söylentiler duydum. Bazı mavi yaka elemanları hatanın maliyetinin çalışanlara ödettirileceğine inanıyormuş."

Phillips: "Ateş olmayan yerden duman çıkmaz. Deneyimim bana şunu gösterdi. Atölyede güven bir silgi gibidir. Her yanlışta silgi gittikçe küçülür." Acar yanıt verdi: "Bu olay kalite ödülü projemiz için de bir tehdit. Bu tür söylentiler çalışanların motivasyonu üzerinde negatif etki yaratıyor. Biliyorsunuz takvime göre önümüzdeki hafta çalışan memnuniyeti anketi uygulayacağız. Çalışan memnuniyet oranı 2-3 puan düşerse pek şaşırmam. Ödül için bu riskleri de dikkate almalıyız."

Phillips bir anlığına düşündü: "Çalışan memnuniyet anketini önümüzdeki bir-iki ay erteleyerek olayların yatışması için zaman tanısak nasıl olur?" Fakat Acar ısrarlıydı: "Hayır, bu sadece çalışanların yönetime olan güvensizliğini artırır."

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Phillips: “O halde atölyede ödül için çalışanların motivasyonunu yükseltmek için bir önerin var mı?” diye karşılık verdi. Acar tereddütlüydü: “Bu proje benden çok onlara ait. Tüm çalışanlarımız projenin en azından bir kısmında yer alıyor. Her adımı onlar planlıyor ve uygulamaya koyuyor. Fakat sona çok yaklaştık ve atölyedeki çalışanların biraz daha motivasyona ihtiyaçları olduğunu hissediyorum. Bu şirkette olduğum süre boyunca anladım ki atölyedeki çalışanlar farklı değerlerden bahsetmeye başladı mı bunun sonucu hep düşük motivasyon oluyor. Örneğin geçen hafta atölyedeki toplantıda çalışanlardan biri ‘Kalite ödülünde Bursa biriminin Avrupa’da elde edeceği başarının aynı zamanda Türkiye’nin de başarısı olacağını’ dile getirdi. Bu noktanın vurgulanması büyük bir motivasyon yarattı. Bence atölyede bu söylemi temel alabiliriz. “Kalite Ödülü ile bayrağımız Avrupa’da dalgalansın.” Kalite ödülü, TRS şirket logosu ve Türk bayrağının beraber yer aldığı posterler de hazırlatabiliriz.”

Korkmaz tereddütlüydü: “Bu ödül bizim için ne anlama geliyor? Anlamakta zorlanıyorum.” Acar konuyu netleştirmek için tekrar söze girdi: “Tabii ki ödül tek başına bizim amacımız değil fakat çıktığımız bu uzun kalite yolculuğunda bizi motive edecek iyi bir araç. Bu nedenle önemli.”

Phillips onayladı: “Projenin atölyedeki mavi yakalı çalışanları motive ettiği kesin. Onları sen benden daha iyi tanıyorsun. Her neyse, çarşamba günü şirkette çalışan tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanların katılımının sağlanacağı bir bilgilendirme toplantısı düzenleyeceğim. Gerçekleşen hata ile ilgili doğrudan ve net bir iletişim sağlamalıyız. Bana lütfen Türkçe bir sunum taslağı hazırlayın. Bence herkese güvenin ne kadar önemli olduğunu hatırlatmalıyız.”

Çarşamba günü, önceden kararlaştırıldığı gibi, Phillips konuşmasını Türkçe olarak sundu. Çalışanların gerçekten kalplerine ve hislerine hitap etmek istediğinde genellikle böyle yapardı. Büyük bir kalabalık onu bekliyordu ve o her zamanki gibi tam zamanında oradaydı. Ne söylenmesi gerektiğini bildiği halde bu tür durumlarda kendini hiçbir zaman atölyede hissettiği kadar rahat hissedemezdi. Konuşması pek akıcı ilerlemedi ancak dinleyenlere samimi ve etkileyici geldi. Yaşanan olayın sadece bir kalite sorunu değil, aynı zamanda kültürel bir sorun olduğuna dikkat çekti ve kalite sorunlarını çözmenin kültürel sorunları çözmekten daha kolay olduğunu ekledi. Şunları söylerken güvenli bir duruşu vardı:



“TRS’de liderler bir hata veya zorlukla karşılaştıklarında asla suçlu aramazlar, bunun yerine TRS’de liderler hatanın nedenlerini bulup doğru önlemleri alırlar. Buna sürekli iyileştirme diyoruz ve hepimizin buna ihtiyacı var. Bunun yanında TRS’de çalışanlar hiçbir önemli bilgiyi yönetimden gizlemezler çünkü herkes bilir ki hepimiz biriz ve bir takımız. Buna güven diyoruz, bu örgütün temel taşıdır ve hepimizin ihtiyacı olan budur.

Phillips konuşmasını hataya sebep olan veya bilgisi olan kimselerin kesinlikle cezalandırılmayacağını garanti ederek bitirdi. Sunumun son sayfası dev ekrana yansıdı. Üzerinde TRS şirketinin kurucusunun şu sözleri yazıyordu.

“Şirket içinde var olmayan güven, müşteri için sağlanamaz.”

GPM Holding - Büyüme Güçlendirmek

GÜVEN ALPAY, PINAR BÜYÜKBALCI, MERAL DÜLGER

GÜVEN ALPAY

Boğaziçi Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: alpay@boun.edu.tr

PINAR BÜYÜKBALCI

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: pbillur@gmail.com

MERAL DÜLGER

Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: meral.dulger@marmara.edu.tr

Güven Alpay, Pınar Büyükbacı, ve Meral Dülger, Deniz Tunçalp (İTÜ) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka yayımlanmış kaynaklara ve genelleştirilmiş deneyime dayanmaktadır. Bir yönetim durumunun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışmalarında kullanılacak eğitim materyali olarak geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Büyükbacı 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Pınar Büyükbacı ile iletişime geçiniz (pbillur@gmail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

GPM HOLDİNG - BÜYÜMEYİ GÜÇLENDİRMEK

GPM Holding'te bağımsız yönetici pozisyonunda çalışan Alev Sezer, yönetim kurulu başkanı ve CEO Duygu Giray ile Duygu Giray'ın kardeşi ve eski CEO Ebru Giray Pak'ın katıldığı öğle yemeğinden döner. Ebru Giray Pak, şirketin büyümesi ve kârlılığı konusunda Duygu Giray'dan farklı fikirlere sahiptir¹². GPM Holding, 2000 – 2006 yılları arasındaki sürede kârını 1 milyar USD'den 4 milyar USD'ye çıkarmıştır. Şirket, uluslararası alanda önemli bir firma konumuna gelmek için yeni yatırımlar planlamaktadır. GPM Holding; tekerlek jantı, lastik, akü ve aksesuarlar üretme ve pazarlamaktadır. Şirket, ağır taşıtlar ve deniz taşıtları endüstrisi için nanoteknolojiye sahip kapalı sistem aküleri; binek otomobillere yönelik alüminyum ve çelik tekerlekler ve ticari ve ağır hizmete uygun araçlara yönelik tekerlekler tedarik eder. Holding, aynı zamanda otomobil lastikleri ve ağır araç tekerlekleri için satış ve pazarlama hizmetleri; birincil endüstri, tedarik endüstrisi ve perakende ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren müşterilerine yönelik yük sevkiyat hizmetleri, tedarik zinciri çözüm ve danışma hizmetleri; sigorta ürün ve hizmetleri; endüstriyel atık yönetimi ve çevre konusunda danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

İki kız kardeşe yakın çalışan Alev, bir ikilemle karşı karşıyadır. Üst yöneticiler arasında bölgesel genişleme stratejileri ve yeni bir rekabet alanının yaratılmasıyla ilgili son derece hararetli bir tartışmada ara buluculuk etme konusunda oldukça zorlanmaktadır. Alev, Duygu'nun (mevcut CEO) yaratıcılığını her zaman takdir etmesine rağmen; aile şirketinin hedeflerine, çıkarlarına ve benzersiz konumuna aykırı olabilecek yeni stratejiler konusunda oldukça kararsızdır. Alev, birkaç gün içinde gerçekleştirilecek olağanüstü yönetim kurulu toplantısında doğru tutumu benimsemek ve iki kardeş arasındaki çatışmayı hafifletecek yapıcı fikirler sunmak durumundadır.

GPM Holding'e bağlı bir kuruluş olan GPM Akü, 20 yıldan daha uzun süredir başarı hikayesini sürdürmektedir. Otomotiv tedarik endüstrisinde faaliyet gösteren şirket, ağırlıklı olarak hem hafif hem de ağır yük araçlarına yönelik aküler üretir. Şirket, uzun süredir otomotiv tedarik endüstrisinde ihracatçı konumundadır. Toplam satış hacmindeki ihracat yoğunluğu özellikle

¹² GPM Holding, OEM (Orijinal Ekipman Üreticisi) olarak son derece başarılı bir şirkettir ve Türkiye'de tanınmış bir otomotiv tedarikçisidir. Akü, jant, makine elektroniği ve otomobil motor parçaları, lojistik, sigorta ve kısa süre önce faaliyet göstermeye başladığı katı atık alanı dahil olmak üzere ilgili alanlarda birçok bağlı kuruluşu bulunmaktadır.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1993 yılında İtalyan Piemonte Şirketler Grubu ve 1994 yılında Belçikalı Ghent Şirketi ile kurulan stratejik iş ortaklıkları ve şirketin 2005 yılında GPM Holding ile birleşmesiyle önemli ölçüde artmıştır. Doksanlı yılların başında kurulan iş ortaklıkları, GPM Akü'yü küresel bir marka olma vizyonuna bir adım daha yaklaştırmıştır. Ayrıca, 1996 yılında CEAC, akü pazarında dünya lideri LCB tarafından satın alınmıştır. Bu hamle, dünya pazarlarına açılma çalışmalarını daha da güçlendirmiştir. Uluslararası bir firma olarak başka bir şirketle birleşme adımı, GPM Holding'in ihracat potansiyelini artırarak uluslararası açılımına katkı sağlamıştır. Şirket, halihazırda Türkiye'de ve bölgede önemli akü ihracatçıları arasındadır.

GPM, geleneksel akülerin yanı sıra, ürün yelpazesini genişletmek ve endüstriyel aküler üretmeye başlamak için Ar-Ge yatırımları planlamaktadır.

Şirketin ihracat pazarları Orta Asya, Kuzey Afrika ve İspanya ile Portekiz başta olmak üzere Avrupa'yı kapsamaktadır. Şirket, aynı zamanda Irak ve İsrail'de de pazar lideri konumundadır.

Şirket, kısa süre önce kendini "dünyanın enerji uzmanı" olarak yeniden tanımlamıştır.

CEO'nun bu yeni plana yönelik heyecanına rağmen yönetim kurulu üyeleri arasındaki olası bir anlaşmazlık yönetim kademesindeki uyuma zarar verme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle yapılacak stratejik kararlarla ilgili herkesin aynı fikirde olması oldukça önemlidir.

Alev, biraz ara vermeye ihtiyaç duyar. Akşam yemeği için eski bir arkadaşı Deniz'le buluşacaktır. Ancak yemekten önce arkadaşından tavsiye almanın iyi bir fikir olduğuna karar verir. Deniz, uzun süredir büyük uluslararası şirketler ve yüksek büyüme oranlarına sahip firmalar için danışmanlık yapmaktadır.

Alev, arkadaşını arar:

Alev: Selam Deniz! Bugün akşam yemeği için daha geç bir saatte buluşmayı planlamıştık. Ama biraz daha erken buluşmaya ne dersin? Şirkette ikileme neden olan bir sorun yaşıyoruz. Doğru tutumu benimsemez ve ara bulucu olarak hareket etmezsem bu anlaşmazlığın yıkıcı bir çatışmaya dönüşmesinden endişe ediyorum. Bu konuda senden tavsiye almayı çok isterim...

Deniz: Tabii ki Alev! Ofisten çıkmak üzereydin. Seni yarım saat içinde alabilirim. Akşam yemeğinden önce kahve içeriz. Yorucu bir günden sonra Boğaz manzarası çok iyi gelir, değil mi?

Alev: Harika olur Deniz...

Deniz: Tamam o zaman. Ama akşam yemeğinde işle ilgili konuşmayacağımıza söz ver!

Alev: Anlaştık!

Bir saat sonra iki arkadaş, Boğaz manzaralı lüks bir kafede oturmaktadır. Alev, şirkette ortaya çıkan sorunla ilgili ayrıntıları düşünürken kahvesini karıştırır:

Alev: Duygu holdingi uluslararası bir firma haline getirecek olan yenilikçi bir fikir konusunda çok heyecanlı... Şirketin yalnızca önümüzdeki on yıl içinde hem bölgesel hem de uluslararası alanda önemli bir firmaya dönüşerek büyüebileceğini düşünüyor. Duygu'ya göre GPM Akü; ortak girişimler, satın alımlar ve hatta birleşmeler ile her yıl yüzde 17 ila 20 arasında büyüebilir. Sektörümüzdeki birçok Avrupalı şirket, mali sorunlar yaşıyor. Duygu, GPM'nin bu şirketleri hızla satın alıp yeniden yapılandırabileceğini düşünüyor. Ona göre, şu anda başka alanlarda bile inorganik bir büyüme sağlamak için şirket alımlarında agresif davranmanın tam zamanı. Şirketin ilgilenebileceği birçok cazip teklif ve proje var. Şirket, zaten kurumsallaştığı için daha fazla beklemenin anlamı yok. Duygu hiç durmadan "*Çinliler gelip Volvo'yu satın alıyorsa GPM de aynı modeli uygulayabilir.*" diyor. Biliyorsun Duygu'nun kardeşleri de yönetim kurulunda üyeler. Onlar da yurt dışına odaklanmak yerine Türkiye'de enerji sektörüne yatırım yapmak istiyor. Duygu ise bu fikre kesinlikle karşı çıkıyor. Türkiye'de bu alana yapılacak yatırımların önümüzdeki on yıl içinde kâr getirmeyeceğini iddia ediyor. Bunun yerine beş yıl içinde kazanç sağlayabilecek yabancı yatırımlar aracılığıyla uluslararası pazara açılmayı savunuyor.

Deniz: Peki danışman ne düşünüyor? Bildiğim kadarıyla şirketiniz uzun bir süredir aynı danışmanla çalışıyor. Tüm yönetim kurulu üyeleri de bu danışmanın fikirlerine saygı duyuyor.

Alev: Evet, haklısın. Alpay Bey uzun bir süredir şirketimizin danışmanlığını yapıyor. Ancak asla aileye doğrudan bir şeyi yapmalarını ya da yapmamalarını söylemez. Bunun yerine doğru yönü bulmalarına yardımcı olacak genel bir çerçeve sunar.

Deniz: Evet, en doğrusunu yapıyor! Keşke tüm danışmanlar böyle yapsa... Ayrıca muhtemelen yönetim kurulu üyeleri de ona bu tutumu nedeniyle saygı duyuyor ve güveniyor. Her neyse... Bu sefer size üzerinde düşünmeniz için nasıl bir çerçeve sundu?

Alev, çantasından bir kalem ve defter çıkararak aşağıdaki modeli çizdi¹³:

		<u>Pazardaki Belirsizlik</u>	
		Düşük	Yüksek
<u>Kritik Kaynaklara</u>	Düşük	Rekabet	Ortaklaşa Rekabet
	Yüksek	Daha Büyük Bir Gruba Dahil Olma	İş Birliği
<u>Kısıtlı Erişim</u>			

Alev: Burada görebileceğin gibi Alpay Bey, yönetim kuruluna, girilecek hedef pazardaki belirsizliğin düşük veya yüksek olmasına ve yatırım yapılan ülkende şirketin kritik kaynaklarına erişim durumuna göre farklı yönelimlerin olacağını ve stratejik alternatiflerin buna göre değişeceğini söyledi.

Deniz: Kritik kaynaklara kısıtlı erişim ile ne demek istiyorsun?

Alev: Bir şirket yeni bir pazara girmeyi düşündüğünde söz konusu ülkeyi üretim faktörlerine göre değerlendirir. Bu faktörler, kritik kaynaklara göre sınıflandırılabilir: Örneğin kritik kaynaklar, insan kaynakları ile ilgili olan nitelik, iş gücü maliyeti ve bağlılık, doğal kaynaklar ile ilgili olarak hammadde kaynakları ve bitki örtüsü, alan ile bilgi kaynakları, sermaye kaynakları ve altyapı gibi düşünülebilir. Bu yerel faktörler, başlangıçta avantaj sağlıyorsa, şirket akabinde bu kaynaklardan yararlanmanın yollarını aramaya başlar. Ancak, özellikle şirketin bu kritik kaynaklara erişiminin

¹³ Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

düşük olması durumlarında şirketin ev sahibi ülke kaynaklarından faydalanmanın dışında başka herhangi bir kaynak alternatifi bulunmayabileceği için, şirket operasyonlarını inşa etmeyi ve geliştirme süreçlerini tehlikeye atabilir. Bildiğin üzere, her strateji kaynaklar üzerine kurulur. Öte yandan, dünyadaki kısıtlı kaynaklarla pazarların sınırsız ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak, şirketlerin bu kritik ve nadir kaynaklar için rekabet etmesini de gerekir. Dolayısıyla, diğer uluslararası firmalar da rekabet güçlerini koruyabilmek adına aynı kaynaklardan faydalanmaya çalıştıklarından, ortamdaki rekabetin oldukça yoğun olacaktır. Bu durum da şirketin kritik kaynaklara erişiminin kısıtlanmasına yol açabilir. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin yanı sıra sürekli değişen eğilimler, pazarları öngörülemez ve bu nedenle son derece riskli hale getirebilir. Bu koşullar, şirketlerin sert rekabet ve sürekli değişen pazar talepleri karşısında varlıklarını sürdürmesini zorlaştırıyor. Dolayısıyla birçok şirket, küresel dünyayla başa çıkmak için odak noktasını rekabetten iş birliğine çevirmeye başladı.

Deniz: Yani olası hedef pazarların ve ilgili büyüme seçeneklerinin tartışılması gerekir. İlginç! Sert bir rekabete sahne olan küresel piyasada gittikçe daha fazla şirketin iş birliği yapmaya istekli olması hiç şaşırtıcı değil... Kendilerini öngörülemeyen ve riskli yatırımlara karşı korumak ve tanımadıkları pazar segmentlerine daha kolay giriş yapabilmek için güçlerini birleştiriyorlar. Olası bir iş birliğiyle ilgili düşüncelerini merak ediyorum. Bir iş ortağı bulmak için piyasa araştırması yapmaya değer mi? Sence bu, şirket için olumlu bir etki yaratıp performansını artırabilir mi? Bu tutumu benimsediğinde yönetim kurulunun seni destekleyeceğini düşünüyorum. Ama tabii ki en doğrusunu sen bilirsin! Ayrıca, 1+1 her zaman 2'den daha fazladır!

Alev: Haklısın ama bilemiyorum... İş birliği, her iki taraf için de kazançlı bir çözüm gibi görünüyor ama her şeyi göz önünde bulundurduğumuzda şirketin kazanımlarını paylaşmak isteyeceğinden emin değilim. Çaba gösteren sadece bizsek bunun avantajlarından tek başımıza faydalanmak isteyebiliriz.

Deniz: Anlıyorum... Fakat, iş birliği fikrinin dikkate almaya değer kadar çok avantajı olduğunu düşünüyorum. Piyasada bir şirketin tek başına takip edemeyeceği kadar çok gelişme yaşıyor. Biraz yardım almak, büyük bir fark yaratabilir. Peki diğer taraf

ne düşünüyor? Ebru'nun fikri ne? Yanlış hatırlamıyorsam Ebru, şirketin eski CEO'su ve şimdi de çok etkili bir yönetim kurulu üyesi, değil mi?

Alev: Evet, kesinlikle! Oysa Ebru'nun bu konuda farklı bir bakış açısı var. Küresel durgunluk ve bölgedeki siyasi belirsizlikler nedeniyle uluslararası pozisyonu güçlendirmeye çalışmanın ve yabancı pazarlara yatırımların şirket için doğru karar olmayabileceğini düşünüyor. Ayrıca bölgesel büyüme stratejisini uygulamak için "adım adım" ilerleyen bir yaklaşımı benimsemenin daha iyi olacağını inanıyor. Ona göre, şirket önemli adımlar atma konusunda her zaman çok titiz davranmıştır ve buna devam etmelidir. *"Bu şirkette işlerimizi böyle şekilde yürütüyoruz."* diyor. Bugün öğle yemeğindeki toplantıdan sonra beni aradı ve tam olarak şöyle söyledi:

"Şirketin kurucusu olan babamız, bize her zaman 'doğada entropi diye adlandırılan bir kanun vardır' derdi. Doğada her şey düzenden kaosa doğru ilerler. Şirketler için de entropi aynı anlama gelir: Düzenden kaosa geçiş çok kolaydır. Yaşam döngüsünde her zaman yakınsama ilkesine dikkat edilmelidir. Bazen algılananlar ve yenilikler, sizi gerçekten geliştiren veya yıkan faktörler olabilir. Duygu'nun özgün fikirleri ve genişleme stratejisi tamamen yeni bir mücadele anlamına geliyor ve bu mücadele, mevcut şirket politikasından ve iş modelinden büyük bir farklılık gösterdiği için entropiye neden olabilir."

Belli ki Ebru, yurt dışında farklı iş fırsatlarının peşinden koşmanın büyük sorunlara yol açacağına inanıyor. Bu büyüklükte bir pazar çeşitlendirme stratejisinin kesinlikle yıkıcı etkilere sahip olacağını düşünüyor. Neredeyse her yönetim kurulu toplantısında *"Birçok Avrupa şirketi dersini aldı. Şu anda güçleniyor ve temel ilkelerine dönüyorlar."* diyor. *"En iyi yaptıkları işe geri dönmeye başladılar. Geldikleri noktaya geri dönmek için kendilerini yeniden konumlandırıyorlar"*. Ebru'ya göre durgunluk dönemlerinde uluslararası yatırımlar yaparken çok dikkatli davranmak gerekir. *"Bu iş çok karmaşık"* diyor. Telefonda bana *"Şirket başarılı olamazsa bundan sonra ne olacak?"* diye sordu! GPM'nin Türkiye enerji sektöründe hükümet tarafından yakın zamanda başlatılan teşviklerden yararlanması gerektiğini ve Duygu'nun "görkemli fikirlerinin" ve "hayallerinin" ertelenmesi gerektiğini düşünüyor.

Deniz: Ah, sevgili arkadaşım! Bu farklı görüşler ve yönelimler nedeniyle kafanın ne kadar karıştığını anlayabiliyorum! Ve çok haklısın!

Alev: Bu sorunu çözmem gerekiyor. Süreci yönetmenin bir yolunu bulmalı ve aile ile yönetim kurulu üyeleri arasında olası bir çatışmayı engellemeliyim. Aksi takdirde bu durumun gerginliği artıracığını biliyorum ve bunun şirketi dağıtmasından endişeleniyorum. Sen bu konuda ne düşünüyorsun?

Akü Pazarı¹⁴:

Akü pazarının Meksika, Vietnam, Endonezya ve Tayland gibi gelişmekte olan ülke ekonomileri başta olmak üzere birçok pazarda büyümesi beklenmektedir. Kirliliğe neden olmayan elektrikli ve hibrit araçlara yönelik artan bir eğilim görülmektedir. Otomotiv akü endüstrisinin de bu eğilime göre kendisini dönüştürmesi beklenmektedir.

Pazar, ürün türlerine göre beş farklı kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler, lityum-iyon, nikel, kurşun asit, sodyum iyon ve diğer akü çeşitlerinden oluşur. Bunların arasında lityum iyon kategorisi genellikle dizüstü bilgisayarlarda, cep telefonlarında ve hibrit otomobillerde kullanılır. Bu ürünlere yönelik artan talebin, lityum iyon kategorisinde paralel bir artışa neden olması beklenmektedir. Kurşun asit kategorisi, sektörde en yaygın kullanılan standart akü türüdür.

Pazar, araç türlerine göre binek araçlar, ticari araçlar, elektrikli araçlar ve diğerleri olarak ayrılmıştır. Elektrikli araçlar segmentinin en yüksek büyüme oranını göstermesi beklenmektedir. Bu segmentin ağırlıklı olarak Çin'de ve ABD'de büyümesi beklenmektedir.

Çok sayıda üreticinin bulunması nedeniyle pazarda rekabet yüksektir. Pazar, belirli başlıklarda ham madde tedarikçilerine ve üreticilere bağımlıdır. Akü takımlarının maliyetini azaltma, sektördeki rakiplerle mücadele etmek için çok önemli bir araçtır. Ayrıca birleşmeler ve satın almalar ve ortak girişimler, şirketler tarafından pazardaki konumlarını güçlendirmek

¹⁴ "Automotive Battery Market Size, Share & Trends Analysis Report" adlı rapordaki veriler temel alınmıştır.
URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/automotive-battery-market>

için benimsenen önemli stratejiler arasındadır. Dalgalanan ham madde fiyatları, pazara yeni katılan firmalar için yüksek giriş engellerine neden olabilir.

Küresel kapasitedeki şirketlerin varlığı da pazarın önemli özellikleri arasındadır. Avrupa ve Kuzey Amerika'da bulunan şirketler, üretim birimlerini Çin'de kurmakta veya yerel şirketlerle iş ortaklığı aracılığıyla Çin pazarına girmektedir.

Türkiye'de Enerji Pazarı

Resmî devlet raporlarında belirtildiği üzere petrol ve doğal gaz başta olmak üzere Türkiye'nin enerji ithalatına bağımlılığı, büyüyen enerji ihtiyacı nedeniyle artmaktadır. En yeni üretim ve tüketim verilerine göre Türkiye, toplam enerji ihtiyacının yaklaşık %26'sını yerli kaynaklardan karşılamaktadır. Dolayısıyla ülkenin enerji stratejisinde aşağıdaki konular öncelik kazanmıştır¹⁵:

- Verimliliği ve üretkenliği artırmak, reformlar ve serbestleşme politikaları aracılığıyla şeffaf ve rekabetçi piyasa koşulları oluşturmak,
- Ülkenin enerji bileşiminde yerel ve yenilenebilir enerji oranını artırmak.

Ayrıca Türkiye, kısa süre önce enerji üretiminin olumsuz çevre etkilerini azaltmak için enerji bileşimine nükleer enerjiyi eklemeye karar vermiştir.

2002 yılından beri özel sektör yatırımları, güçlü bir şekilde teşvik edilmektedir. Hatta son yıllarda enerji dağıtım işleri tamamen özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda önümüzdeki birkaç yıl içinde enerji üretim varlıklarının özelleştirme çalışmaları tamamlanacaktır. Bu girişimler, ülkenin enerji sektörüne rekabetçi bir yapı kazandırmış ve büyüme için yeni ufuklar açmıştır.

Bu hedeflere uygun olarak hükümetin yatırım programını yürüten "Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın"¹⁶ resmî web sayfasında aşağıdaki açıklama yapılmıştır:

¹⁵<http://www.mfa.gov.tr/turkeys-energy-strategy.en.mfa>

¹⁶ <http://www.invest.gov.tr/en-US/sectors/Pages/Energy.aspx>

"Ülkenin artan talebini karşılayabilmek amacıyla, hâlihazırda kurulu bulunan 80 GW'lık elektrik kapasitesinin, özel sektör aracılığıyla yapılacak yeni yatırımlarla birlikte 2023 yılına kadar 120 GW'a ulaşması öngörülmektedir. Türkiye, tüketicilere sürdürülebilir ve güvenilir enerji sağlama çalışmaları kapsamında, yatırımcılara tarife garantisi, alım garantisi, bağlantı öncelikleri, lisans muafiyeti, vb. gibi cazip teşvikler sunmaktadır.

Türkiye, geniş bir yerel piyasaya sahip olmanın yanı sıra, birçok büyük enerji tüketicisi ve tedarikçisi arasında stratejik bir konumda yer alması nedeniyle, bölgesel bir enerji üssü rolünü de oynamaktadır. Mevcut ve planlanan petrol/gaz boru hatları, kritik Türk boğazları ve ülkede yeni bulunan umut verici hidrokarbon rezervleri, Türkiye'nin enerji fiyatları üzerindeki kontrolünün artmasını sağladığı gibi enerji köprüsü rolünü de güçlendirmektedir.

Türkiye'de, su, rüzgâr, güneş, jeotermal enerji türleri gibi birçok yenilenebilir enerji türüne yönelik üretim fırsatı bulunmakla birlikte, uygun tarife garantileri ile desteklenen teşvik edici politikaların ulusal şebeke içindeki payının önümüzdeki yıllarda artması beklenmektedir. Türk hükümeti, ülkenin toplam kurulu gücündeki yenilenebilir kaynak payını 2023 yılına kadar %30 gibi dikkat çekici bir seviyeye çıkarmayı öncelik haline getirmiştir.

Gelecek yıllarda, Türkiye'nin enerji stratejisi için yenilenebilir kaynaklar kadar atık işleme ve sera gazlarının azaltılması gibi alanlardaki teknolojiler de bu yeni elektrik üretimi biçimi son derece önemli ek uygulamalar olarak sıklıkla anılmaktadır. Yenilenebilir kaynaklara başvurularak çevrenin korunmasının yanı sıra, yürürlükte olan veya yakında yürürlüğe girecek birtakım önlem ve düzenlemelerden de yararlanılmaktadır. Bu düzenlemelerin bazıları karbon salınımının azaltılması, üretim/aktarım verimliliğinin artırılması ve atık yönetimi teknolojilerinin kullanımının teşvik edilmesi ile ilgilidir.

Bu etmenlerin tümü Türkiye enerji sektörünü derinlemesine şekillendirip, Türkiye'yi bu alanda dünyadaki cazip yatırım yerlerinden biri haline getirmiştir."



Son olarak, üretim ekipmanlarının imalatı, özel sektör şirketleri için kritik bir ek pazar haline gelmiştir. Hükümet, özellikle enerji üretim ekipmanı imal etme konusunda Ar-Ge yatırımları yapan yerel şirketler için teşvik sağlamakta ve bu şirketleri "yüksek teknoloji üreten şirketler" olarak kabul etmektedir.



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Hazır mısın Everest?

BURÇAK ÖZOĞLU

BURÇAK ÖZOĞLU

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye;
E: ozoglu.burcak@gmail.com

Burçak Özoğlu, Tao Yue (Rotterdam School of Management, Erasmus University) ve Nazli Wasti (ODTÜ) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka saha araştırmasına ve kişisel deneyime dayanmaktadır. Bir yönetim durumunun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışmalarında kullanılacak eğitim materyali olarak geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Özoğlu 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Burçak Özoğlu ile iletişime geçiniz (ozoglu.burcak@gmail.com).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

HAZIR MISIN EVEREST?

Video: [“Hazır mısın Everest?”¹⁷](#)

Özet

27 Mart - 10 Haziran 2006 tarihleri arasında Türkiye'den 12 kişilik bir grup dünyanın en yüksek dağı olan Everest'e bir tırmanış düzenledi. Türk takımı, Tibet / Çin tarafından bir çıkış gerektiren Kuzeydoğu Sırt rotasından tırmanmayı planladı. Tırmanışın bir den fazla hedefi bulunuyordu:

- Ulusal düzeyde Türkiye'den tırmanan ilk takım olmak.
- Türkiye'den dünyanın en yüksek noktasına yapılacak ilk kadın tırmanışını gerçekleştirmek
- Türkiye'den oksijen desteği olmadan yapılacak ilk tırmanışı gerçekleştirmek.

Türkiye Everest Takımı, Ankara'daki Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde (ODTÜ) aynı tırmanış topluluğundan gelen 11 yüksek irtifa dağcısı (10 dağcı, 1 ana kamp ve ileri ana kamp yöneticisi) ve bir görsel dokümantasyon uzmanından oluşuyordu. Tırmanışa, Türkiye'nin dağcıları arasında birçok “ilk tırmanış” gerçekleştirmiş dağcı Serhan Poçan liderlik yaptı.

Türk petrol şirketi Petrol Ofisi, tırmanışın ana sponsorluğunu üstlendi. Everest Türkiye tırmanışının lojistik ve şarpa desteğini dağın Nepal bölgesinde bulunan Arun tırmanış firması sağladı.

Haftalar süren hazırlık, yaklaşma ve aklimatizasyon sonrası, 15 Mayıs'ta, biri kadın olmak üzere, takımın 4 üyesi Everest'in zirvesine ulaştılar. Bu tırmanış ile Everest Türkiye Tırmanışı üç hedefinden ikisini gerçekleştirmiş oldu.

Ancak aynı gün, zirve denemesi sırasında takımın bir üyesi 8500 metreyi aşan bir yükseklikte baygınlık geçirdi ve iki tırmanışçı ve Şerpaların kendisine eşlik etmesiyle İleri Ana Kamp'a (ABC) inmek zorunda kaldı. Üç takım üyesi ise (ikisi kadın tırmanışçı) yaşadıkları sağlık

¹⁷ Please see Appendix 1 for the video credits. You can also watch the video by copying and pasting the link in your browser: <https://www.youtube.com/watch?v=zfUqnvs2iV0&t=45s>

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

sorunları sebebiyle bir gün önce tırmanışı bırakmıştı. O gün Poçan, takımda koordinasyon ve iletişim sorunları yaşamıştı. Kendisi ve oksijen desteği olmadan tırmanan takımın diğer iki üyesi maskesiz tırmanış denemesinden vazgeçmek zorunda kalmışlardı.

Bir gün aradan sonra, Poçan, sağlık sorunları yaşayanlar da dahil, takımın zirveye ulaşamayan dağcılarıyla bir zirve denemesi daha yapılacağını duyurdu. Bu cesur bir karardı çünkü; şarpalar dini nedenleri öne sürerek tırmanışa devam etmeyi reddediyordu, takım üyelerinin sağlık durumları gittikçe zayıflıyordu, iki gün önce başka ekspedisyondan iki yakın arkadaşları hayatlarını kaybetmişti ve dağdaki “iyi hava dönemi”nin bitmesi için sınırlı bir süre kalmıştı.

Bütün bunlara rağmen, hava koşullarının kötüleşmeye başlayacağı tarihten hemen önce, 24 Mayıs günü, Everest Türkiye Takımı’nın kalan 6 üyesi Everest’in zirvesine ulaşarak ileri ana kampa güvenli bir şekilde geri döndüler. Takım liderliğini Serhan Poçan’ın yaptığı 2006 Everest Türkiye Tırmanışı, dünyanın en yüksek noktasına ulaşan ilk kadın tırmanışı (takımın 4 kadın tırmanışçısı) ve ilk Ulusal Takım tırmanışı (bir ekspedisyonunda zirveye ulaşan 10 tırmanışçı) olarak kayıtlara geçti.

Ödev

Derse gelmeden önce lütfen ["Hazır mısın Everest?"](#) (yaklaşık 60 dk.) videosunu izleyiniz ve aşağıdaki soruları yanıtlayınız:

1. Takımın ana kampı (BC) terk ettiği günden ikinci zirvenin gerçekleştiği 24 Mayıs gününe kadar gerçekleşen olayları içeren bir zaman çizelgesi hazırlayınız.
2. Soruları yanıtlayınız ve destekleyici argümanlarınızı hazırlayınız: 2006 Türkiye Everest Ekspedisyonunun sonucunu nasıl değerlendirirsiniz? Düşünülmüş ve bilinçli bir başarı mı yoksa sadece iyi şans mı? Türkiye Takımının temel kazanımı nedir?

EK 1: Katkıda bulunanlar:

Yapım: 2006 Everest Türkiye Tırmanışı Ekibi

Yönetmen: Mustafa Temiztaş

Metin Yazarı: Burçak Özoğlu

Müzik: Akın Eldes, Macchapucce

Seslendiren: Eylem Elif Maviş

Kamera: Bora Maviş, Haldun Ülkenli, Mustafa Temiztaş, Serhan Poçan, Serkan Girgin

Alanda Ses Kaydı: Hakan Kocakulak, Mustafa Cihan, Mustafa Temiztaş, Serhab Poçan, Soner Büyükkatalay

Kurgu: Mustafa Temiztaş

Görüntü ve Ekipman Danışmanı: Hasan Gergin

Ses Danışmanı: İsmail Karadaş

Fotoğraflar: Mustafa Cihan, Serhan Poçan, Soner Büyükkatalay

Kask Kameraları Tasarım ve Uygulaması: Hasan Gergin

Ulaşım ve Organizasyon: Arun Trek&Expeditions -- Nepal, Gulf Air

Mutfak: Kusang Tenzing, Punuru, Hasta, Pasang

Enerji Kaynakları: Soner Büyükkatalay, Vedat Gün

İletişim: Hakan Kocakulak, Haldun Ülkenli, Serkan Girgin

Ses Kayıt: Stüdyo Kanguru, ODTÜ GİSAM

Ana sponsor: Petrol Ofisi A.Ş.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

EK 2: Takım:¹⁸



Bora MAVIS

17/09/1975, Isparta

ODTÜ, Metalurji ve Malzeme Mühendisliği (Lisans, Y. Lisans)

Iowa State University, Materials Science and Engineering (Doktora)

Öğretim Görevlisi, Hacettepe Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği



Burcak ÖZOĞLU

04/01/1970, Ankara

ODTÜ, İşletme (Lisans)

Ankara Üniversitesi, SBF, Çalışma Ekonomisi (Y. Lisans, Doktora)

Uzman, TÜBİTAK-SAGE



Eylem Elif MAVIS

09/11/1973, Tokat

ODTÜ, Çevre Mühendisliği (Lisans), İşletme (MBA)

Iowa State University, Information Systems (Y. Lisans)

Proje Yöneticisi, ODTÜ-Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

¹⁸ Takım üyelerinin burada listelenen iş ve eğitim durumu bilgileri 2006 yılına aittir. Takımın tüm üyeleri, ODTÜ Spor Klübü sporcularıdır ve ODTÜ Dağcılık ve Kış Sporları Kolu (ODTÜ DKSK) ve sonrasında Orta Doğu arama Kurtarma ve Doğa Sporları Derneği (ORDOS) üyesidirler.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Hakan KOCAKULAK

01/06/1977, Zonguldak

ODTÜ, Makine Mühendisliği (Lisans)

Uzman Araştırmacı, TÜBİTAK-UZAY



Haldun ULKENLİ

22/01/1970, Münih - Almanya

ODTÜ, Makine Mühendisliği (terk)

Kayak Antrenörü, ODTÜ

Türkiye Kayak Federasyonu Teknik Kurul Üyesi



Meltem ÇOLAK

29/05/1972, Ankara

Hacettepe Üni., Güzel Sanatlar Fakültesi, Grafik Tasarım Bölümü

Kreatif Direktör, Arka Bahçe



Mustafa CİHAN

08/05/1971, Adana

Gazi Üni., İnşaat Mühendisliği (Lisans)

Şirket Müdürü, Nisan İnşaat



Serhan POCAN

11/04/1970, Konya

ODTÜ, Matematik (Lisans)

Yazılım Uzmanı, Usta Yazılım



Serkan GIRGIN

19/10/1979, Ankara

ODTÜ, Çevre Mühendisliği (Lisans, Y. Lisans, Doktora - devam)

ODTÜ, Jeodezi ve Coğrafi Bilgi Teknolojileri (Y. Lisans)

Doktora Öğrencisi, ODTÜ Çevre Mühendisliği



Soner BUYUKATALAY

05/05/1979, Erzurum

ODTÜ, Elektrik-Elektronik Mühendisliği (Lisans, Y. Lisans - devam)

Araştırmacı, TÜBİTAK-UZAY



Suna YILMAZ

04/07/1972, Ankara

ODTÜ, Matematik (Lisans)

ODTÜ, Beden Eğitimi ve Spor (Y. Lisans - devam)

Network Uzmanı, ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu: Uzun Ömürlü Bir Aile İşletmesinde Büyüme Kararı

ESRA DİL

ESRA DİL

Sakarya Üniversitesi, Sakarya İşletme Okulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, Sakarya, Türkiye;
E: esradil@sakarya.edu.tr

Esra Dil, BAS Koene (Rotterdam School of Management, Erasmus University) ve Nazli Wasti (ODTÜ) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka yayımlanmış kaynaklar ve saha araştırmasına dayanmaktadır. Bir yönetim durumunun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışmalarında kullanılacak eğitim materyali olarak geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Dil 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Esr Dil ile iletişime geçiniz (esradil@sakarya.edu.tr).

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

İSKENDER®-YAVUZ İSKENDEROĞLU: UZUN ÖMÜRLÜ BİR AİLE İŞLETMESİNDE BÜYÜME KARARI

Ayhan Bey: Bu ürünü biz icat ettik. Rakiplerimiz bizim ismimizi kullanarak büyüyorlar, her yerdeler. Biz şuanda sıralamada neredeyiz? İlk 500’de var mıyız? Ürünümüzü bütün dünyaya satabiliyor muyuz? İşte 300 şubeyle, 28 ülkedeyiz, logomuz bu, Türk bayrağını her yerde dalgalandırıyoruz...!!! Böyle bir durum yok sonuçta. Bence olmamız gereken yer tam da burası.

Kayhan Bey: Pekala, insanlara kendimizi nasıl anlatacağız? Diyecekleri şey ‘bunlar işi sadece ticarete dökmüş’. Oysa bize burada tüccar olarak değil, bir çeşit zanaatkar olarak bakıyorlar. Bunun marka imajımıza ne kadar zarar vereceğini bir düşünsene.

Oğuzhan Bey: Burada hepimizin sorumlu olduğu tek bir şey var; döner kebabı dedelerimizin 150 yıl önce yaptığı gibi aynı lezzette sunmak ve müşterilerimize aynı sevgi ve değeri verebilmek.

Yönetim kurulu toplantısında Yavuz Bey, oğullarını ve profesyonel yöneticiyi dinlerken artık bir yol ayırımına geldiklerini hissediyordu. 15 yaşında beri tek hayali, bir restoran zinciri inşa etmek ve İskender’i dünya çapında bir marka haline getirmektir. Bu amaçla kendisi gibi oğulları Oğuzhan ve Kayhan’ı yurtdışında okutmuştu. Artık eğitimlerini tamamlayıp, aile işletmesini geliştirmek için geri gelmişlerdi. Profesyonel yönetici olan Ayhan Bey, işi geliştirme konusunda son derece istekliydi. Artık, 150 yıllık markalarına zarar vermeden en uygun büyüme kararını vermeleri gerekiyordu. Türkiye’nin ve dünyanın her yerinde olmak için franchise vererek büyümeyi mi tercih edecekler, yoksa markanın şimdiki halini koruyarak bir deneyim markası mı olacaklardı? Stratejilerini geliştirmek için bundan sonra atılması gereken adımlar ne olmalıydı?

İskender’in Tarihi

Döner kebab geleneksel Türk mutfağının önemli lezzetlerinden biridir. Şöhreti sadece lezzetli olmasından değil, aynı zamanda hızlı hazırlanabilir ve kolay servis edilebilir bir öğün olmasından da gelmektedir. **İSKENDER®** firması, bu yiyeceğin mucidi olarak bilinen ve **1867**

yılından beri hizmet veren bir işletmedir. İşletmenin ilk kurulduğu şehir olan Bursa, İskender Kebap ile ünlenmiştir.

İskenderoğlu ailesi nesiller boyu kasaplık ve tandırcılık işiyle meşgul olmuştur. İskender Efendi'nin babası Mehmet Efendi 1850 yılında ilk lokantasını kurarak, o dönemde Bursa'da yaygın olan kuzu çevirme ve tandırcılık işine başlamıştır. İskender Efendi, yeni bir pişirme tekniği deneyerek işi farklılaştırmak istemiş ve babasını buna ikna etmesi zaman almıştır. Yüzyıllardır ateşe paralel şekilde pişirilen kuzu etini dik bir mangalda pişirme fikri böylece ortaya çıkmıştır.

Kemikli et, kemik ve sinirlerinden ayrıldıktan sonra, şişe geçirilip ateş karşısında pişirildikten sonra, çok ince kesilerek ekmeğe veya pide arasında sunulmuştur. Bu yeni pişirme tekniği Bursa'da büyük bir ilgi ile karşılanmış ve insanlar bu yemeğe "İskender Efendi'nin döner kebabı" demeye başlamıştır. Zamanla yiyeceğin ismi kısaca döner olarak anılacaktır. Sonraları pişirme tekniği kadar yemeğin sunumu da dikkat çekmiş ve bugün insanların İskender Döner olarak bildikleri yemek doğmuştur (Resim 1). Sunum, pide üzerine konan etlerin kenarına yoğurt konması ve üstüne salça ve tereyağı ilavesiyle yapılmaktadır.

Aile işletmesinin gelişiminde bazı dönüm noktalarından söz edilebilir. Her ne kadar İskender Efendi, babası Mehmet Efendi'nin yanında çalışmaya başlamışsa da ilk dükkanını tarihi Kayhan Çarşısı'ndaki Kayhan Camii'nin dibinde **1867**'de kurmuştur. İskender Efendi'nin üç oğlu, Nurettin, Süleyman ve Cevat babaları ile birlikte çalışmaktadır. 1930'lu yıllarında başında Nurettin ve Cevat kardeşler, Atatürk Caddesi'nde Tayyare Kültür Merkezi yanındaki köşede yeni bir restoran açarlar. 1934 yılında İskender Efendi vefat eder.

İskender Efendi'nin vefatından sonraki süreç de aile işletmesinde bir bölünmeyi beraberinde getirir. Ortanca oğul Süleyman Bey, babasından devraldığı restoranı vefat ettiği 1965 yılına kadar işletir. 1960'ların ortalarında Ünlü Cadde'deki şube açılır ve 1971 yılında Kayhan'daki ilk restoran kapatılır. Kayhan'daki restoranın dekorasyonu, iç tasarımda kullanılan tüm nüanslar bugünkü **İSKENDER®** -Yavuz İskenderoğlu marka konseptinde korunmaktadır.

Ailenin diğer fertleri, Atatürk Caddesi'nde açılan ve köşe mavi dükkan olarak anılan yerde faaliyetlerini sürdürmüştür. 1967 yılında Nurettin Bey'in vefatı üzerine işi Cevat Bey tek başına üstlenmiştir. Cevat İskenderoğlu Varisleri İşletmeleri ile **İSKENDER®** markasını yaşatan

ailenin bu kolu, 2000’li yıllarla birlikte şubeleşmeye başlamıştır. 2001, 2007 yıllarında Bursa iki şube, 2017 yılında ise İstanbul bir şube daha açarak restoran sayısını 4’e yükseltmiştir. 2002 yılında yan bir marka daha oluşturan Cevat İskenderoğlu Varisleri AVM’lerde hizmet sunmak üzere İskender Ekspres markasını kurarak fast food alanına girmiştir. 2018 yılına gelindiğinde, hepsi Bursa’da yer alan fast food restoranlarının sayısı 3’tür. Hızlı bir büyüme trendi içine girilmemiştir.

Aile işletmesinde üçüncü bir bölünme ise 2001 yılında yaşanmıştır. Süleyman Bey’in oğullarından biri faaliyetlerini İstanbul’da sürdürürken, Yavuz İskenderoğlu kendi markasını geliştirmek üzere harekete geçer.

Tüm aile üyeleri **İSKENDER®**, **KEBAPÇI İSKENDER®** markalarını kullanmak üzere tescil işlemlerini yaptırmıştır. Yavuz İskenderoğlu’nun girişimleri marka bilinirliği açısından meyvesini verecektir. 2012 yılında düzenlenen 5. Aile İşletmeleri Kongresi’nde Uzun Ömürlü İşletmeler ödülü ailenin diğer fertleri değil Yavuz İskenderoğlu alacaktır¹⁹.

İSKENDER® Yavuz İskenderoğlu’nun Yükselişi

Yavuz İskenderoğlu, 15 yaşında ustalık peştamalını takarak fiilen işe başlamıştır. Henüz o yaşta dünya çapında bir marka ve restoran zinciri kurma hayal kurmuştur. İngiltere’de öğrenciyken bir restoran açmayı planlamışsa da askerlik hizmetini tamamlamak üzere ülkeye dönmüş ve bu planı ertelemiştir. Fakat yurtdışında iş yapma fikri her zaman zihninin bir köşesinde olacaktır.

Yavuz Bey, 1980’li yıllarda hem petrol istasyonu, hem de Oda Restoran’ı işletmiştir. Petrol istasyonu işinden elde edilen gelirle 1990’lı yıllarda Bursa’da vergi rekortmeni olmuştur. 1996 yılında KÖY tesislerini kurarak, marka tescil işlemlerini yaptırmıştır. Bu tesislerde ilk kez Kebapçı İskender- Yavuz İskenderoğlu tabelası kullanılmıştır. Böylece, Yavuz İskenderoğlu kendi markasını kurmak üzere ilk adımı atmıştır. Aynı yıl İskenderoğlu ailesinden Yavuz İskenderoğlu, Fahri İskenderoğlu ve İskender İskenderoğlu’na KEBAPÇI İSKENDER markasının sahipleri olarak marka tescili verilmiştir.

¹⁹ <https://www.haberler.com/5-aile-isletmeleri-kongresi-3506393-haberi/>

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Yavuz Bey'in ailenin diğer fertlerinden farklı bir iş geliştirme vizyonu vardır. İSKENDER® kurulduğu günden itibaren “şubemiz yoktur” sloganıyla hareket etmiş, ikinci kuşak kendi arasında işletmeyi böldüğünde bile birer işletme ile yoluna devam etmeyi sürdürmüştür. Ancak Yavuz Bey “şubemiz çoktur” anlayışının benimsenmesi gerektiğine inanarak işini büyütmek arzusundadır.

Gelecek nesillerle İskender markasının bağıni kurabilmek adına İskender Efendi Konağı projesini hayata geçirmek Yavuz Bey'in ilk adımlarından biri olmuştur (Resim 2). 1997 yılında başlanan bu müze restoran projesi, 26 Temmuz 2003 tarihinde dönemim başbakanı Recep Tayyip Erdoğan'ın katılımıyla hizmete açılmıştır. Aynı yıl As Alışveriş Merkezindeki ilk şube açılmıştır. 2004 yılında İskender Efendi'nin resmi bulunan dede logosu tescil edilmiştir (Resim 3). Bu logo **İSKENDER® Yavuz İskenderoğlu** markasının ailenin diğer markalarının önüne geçmesinde ve bilinirliğinde etkili olmuştur.

2005 yılında bir şube daha açılmış ve ISO EN 9001:2000 belgesi alınmıştır. 2006 yılında **İSKENDER®** markası İskenderoğlu ailesinin üyeleri tarafından kullanılmak üzere tescil ettirilmiştir. Aynı yıl marka İstanbul Beşiktaş'ta ilk şehir dışındaki şubesini açmıştır.

2007 yılında Balıkesir Susurluk'ta bir şube daha açılarak 7. Şubeye ulaşılmıştır. Bu yıl markanın kurumsallaşma çalışmalarını artırdığı bir yıl olmuş ve Bursa Akova'daki merkeze idari ofis binaları taşınmıştır. 2008 yılı, İSKENDER® Yavuz İskenderoğlu markasının döner kebabın sunumunda kullanıldığı pide, şıra, patlıcan hersesi ve sosunu (dedesos) tescil ettirdiği yıl olmuştur. 2009 yılında CTM belgesi alınarak, Avrupa Birliği markası haline gelmiştir. 2010 yılında IQ NET ISO 9001:2008 belgesi alınmıştır. Aynı yıl Yavuz İskenderoğlu Letonya Fahri Konsolosu olmuştur. 2012 yılında ALATURKA markası tescil edilmiştir. 2014 yılına gelindiğinde şube sayısı 15'e ulaşmıştır. Ayrıca, www.iskender.com uzantılı websitesi alanı alınmıştır.

Firma yurtdışında pek çok organizasyonda Bursa ve Türk kültürünün tanıtımı etkinliklerine ve fuarlara katılmıştır. Ahilik kültürünün yaşatılması için projelerde yer almıştır. Hijyen konusunda pek çok ödüle layık görülmüştür. Bunun yanı sıra, Türk kültürünün tanıtılmasında kültür elçiliği belgesiyle de onurlandırılmıştır.

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

İşletmenin geriye doğru dikey entegrasyonu için Karacabey Yeni Karaağaç'da 2000 küçükbaş hayvan kapasiteli bir çiftlik kurulmuştur. İşletme kullandığı etleri kendi işlemektedir. Bunun yanı sıra kebab yapımında kullanılan ateşin odun kömürü dahi işletme tarafından üretilmektedir.

Döner kebabın yapımında kullanılan malzemelerin tedarikçileri on yılları aşkın bir ticari ilişki sürdürülmektedir. Benzer şekilde uzun süreli ilişkiler çalışan personel içinde geçerlidir. Dede usta olarak alınan 82 yaşındaki döner ustası Recep Seymen 2018 yılında işletmede çalışmasının 75'ini yılını doldurmaktadır²⁰. Çalışanlara ailenin bir ferdi gibi yaklaşılmaktadır. İşletmenin kendi ustalarını yetiştiren bir okul olduğu da düşünülmekte, ahilik kültürünün böylece yaşatılması sağlanmaktadır. Yönetimde yer alan aile üyeleri aynı zamanda ustalık belgesine sahip döner ustalarıdır.

Geçmiş ve gelecek kuşaklar arasındaki bağı kendi aile işletmesiyle kurmak isteyen Yavuz İskenderoğlu işletmesinin vizyonunu şöyle tanımlamaktadır:

İSKENDER® -Yavuz İskenderoğlu firması olarak, yaklaşık 150 yıllık bir tarihin tecrübesi ile Türkiye'de ve dünyada döner kebab imalat ve servisinde tartışmasız tek lider olarak müşterilerimize en iyi lezzet ve kalitede İskender Döner Kebabını üretmek ve sunumunu yapmak, yerelden evrensele bir Türk gıda zinciri kazandırmak ana hedefimizdir.

Müşterilerimizin her zaman üstün kalite ve hizmet anlayışı ile memnun olduğu, kurumsallaşmış, endüstrisini kurmuş, marka hakları korunan, franchise yapabilen, tecrübesini ve tarihini yarınlara taşıyan İSKENDER® -Yavuz İskenderoğlu firması; kalite sistemlerinin başarı ile uygulanması ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için; tedarikçilerin değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması, çalışanlarının sistemin içinde olması ve sürekli eğitim vererek katılımcı yaklaşımlarının sağlanması ile mümkün olacağına inanır ve bunu taahhüt eder.²¹

²⁰ <http://renkliyorumlar.com/yeme-icme/bursa-iskender-nerede-yenir/>

²¹ <http://iskender.com/degerlerimiz/vizyon/17>

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Dördüncü kuşağın eğitimlerini tamamlayıp işletmeye katılmasıyla birlikte, işletmenin büyüme kararını gözden geçirmesi gerekliliği doğmuştur. Zira 2000’li yıllarla birlikte sektörde de bir takım değişiklikler görülmeye başlamıştır.

Pazarın Gelişimi ve Değişimi

2000’lerden sonra yiyecek-içecek hizmetleri sektöründe franchise sistemiyle zincir restoran kuran birçok yeni marka ve start-up türemiştir. Alışveriş merkezlerinin sayısındaki artışın yol açtığı yeni durum, artan rekabeti beraberinde getirmiştir. Baydöner, Usta Döner, HD İskender, Bereket Döner, Kasap Döner gibi zincir döner restoranları için alışveriş merkezleri birçok imkan sunmaktadır.

Bu kategorideki rakiplerden sektör lideri olan Baydöner 2006 yılında kurulmuş, 2014 yılında yılın girişimcisi, 2015 ve 2016 yıllarında ise AVM’lerde en sevilen ve tercih edilen restoran zinciri ödülüne layık görülmüştür. Bu gibi restoranların menülerinde ‘İskender’ bir yemek adı olarak yer almaktadır.²² Sunum şekli bakımından birbirlerinden farklılaşmalar da tat bakımından büyük farklar söz konusu olmaktadır.

Diğer yandan, Avrupa Birliği uyum süreçleri gıda üretim süreçlerinde yeni standartların uygulanmasına yol açmış ve el yapımı döner üretimi 2008 yılında yasaklanmıştır. Bu standartlar uygulanmaya başladıktan sonra endüstriyel döner üretiminde hızlı bir artış olmuştur. 2008’den sonra, endüstriyel döner tüketimi %5 seviyelerinden %40’lara yükselmiştir.²³ Endüstriyel döner üreticisi firmalar, döner yapımında kuzu veya dana eti kullanılabilmektedir. Kuzu eti hem pahalı olması, hem de pişirme sırasında daha fazla fire vermesi bakımından daha maliyetli bir seçenektir. Et ithalatının artışı ve kırmızı et üretiminde düşüş²⁴ maliyetleri artırdığından bu durum döner fiyatlarının artışına neden olmaktadır. Uygun fiyata yüksek kaliteli ürün sunmak giderek zorlaşmaktadır.

Gıda sektörü Türkiye’de büyümektedir. 2013- 2015 yılları arasında perakende gıda sektöründeki büyüme oranı yıllık %13 seviyesinde olmuştur. 2015 yılı bir önceki yıl ile

²² <https://baydoner.com>

²³ <http://donerrobotlari.com/turkiyede-doner-piyasasi/>

²⁴ <http://www.bloomberght.com/yorum/irfan-donat/2069136-ithalat-artiyor-kirmizi-et-uretimi-dusuyor>

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

karşılaştırıldığında, perakende gıda sektöründe satış alanları 575.000 metrekareden 5.181.000 metrekareye yükselirken, toplam mağaza sayısı %18 artarak 15000'e ulaşmıştır.²⁵

2016 yılında Türkiye'de döner satışı yapan büfe sayısı 30.000'dir. Dönerin pazar büyüklüğü 1,5 milyar TL iken, günlük döner tüketimi 500 tondur.²⁶

Sadece Türkiye'de değil, dünyada da oldukça yaygın olan döner farklı isimlerle anılmaktadır. Sadece İngiltere'de 17.000 döner büfesi bulunmakta ve döner tüketiminin 1.3 milyon porsiyon olduğu tahmin edilmektedir. Almanya'da döner satış cirosunun yıllık 2.4 milyar Avrodur.²⁷ Baltık ülkeleri, İskandinav ülkeleri, Balkanlar ve Orta Doğu'da da yemek mekanlarının sayısında artış olmuştur.²⁸ Fakat hala dünyada en yaygın fast food zincirlerinin arasında döner satan bir zincir yer almamaktadır.²⁹

İSKENDER® -Yavuz İskenderoğlu'nun Zorlu Seçimi

İşletmenin kronolojisinde anlatıldığı gibi 2007 yılından itibaren Yavuz Bey hayalini kurduğu büyüme stratejisini uygulamaya karar vermiştir. İşletmenin kökleşmiş değerleri nedeniyle yeni şubelerin açılması zaman alacaktır. Yavuz Bey, "yüzyılı aşkın süredir sloganımız şubemiz yoktur olmuştur, ben bunu şubemiz çoktur sloganı ile değiştirebileceğimizi düşünüyorum" sözleriyle vizyonunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan işletmenin geleneksel Türk ticaret etiğinden devralınan bir değerler sistemi mevcuttur. Bu değer sistemi bir papatya sembolü üzerinde temsil edilmektedir. Çiçeğin merkezinde aidiyet, yapraklarında ise inanç, güvenilirlik, farklılık, ahlak, sürekli gelişim ve kalite olmak üzere toplam yedi değer yer almaktadır.³⁰ Değerler sisteminin temelinde Ahilik felsefesi yatmaktadır. İşletme bu felsefeyi aşağıdaki şekilde duyurmaktadır:³¹

²⁵ <http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2016/09/doenuesuerken-bueyueyen-tuerkiye-perakende-sektoerue.pdf>

²⁶ <http://donerrobotlari.com/turkiyede-doner-piyasasi/>

²⁷ <http://donerrobotlari.com/avrupa-ve-dunyada-doner-robotu/>

²⁸ <http://www.turkdoner.com/index.php?tekh=148>

²⁹ <https://www.forbes.com/pictures/feji45hfkx/top-10-global-fast-food-brands-2/#39556e8f580c>

³⁰ <http://iskender.com/degerlerimiz/iskender-papatyasi/18>

³¹ <http://iskender.com/degerlerimiz/ahilik-felsefesi/19>

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Ahilik, sanat, ticaret ve mesleğin, olgun kişilik ahlak ve doğruluğun iç içe girmiş bir alaşımıdır. Ahi diye anılan kişi kesin olarak bir sanat, ticaret ya da meslek sahibi olup aynı zamanda olgun, ahlaklı, merhametli, iyiliksever ve her işinde, her davranışında dürüst ve güvenilir bir kişidir. Ahilik uzun yıllar boyu Türk ahlakının simgesi olmuştur. İskender® Felsefesi de dededen toruna süregelen ve yaşatılan bir olgu olduğu gibi kökleri Ahilik felsefesine dolayısıyla da atalarımıza dayanır.

İşletmenin sahip olduğu değer sisteminin yanı sıra, üretilen ürünün de Türk kültürünü temsil ettiği düşünülmektedir. Yavuz Bey, dedesinin mucidi olduğu bu ürünün yurtdışı pazarlarda Türk mutfağını ve kültürünü temsil ettiğine inanmaktadır. Ürünün sunumunun yapıldığı ilk günden bu yana bir seremonisi vardır. Restoranda masa değil, sandalye satılır, müşteriler buldukları boş sandalyelere oturur, yemeği beklerken yanındaki insanların yemek yemesi müşterinin tahammülünü zorlaştırmaması diye üzüm suyundan yapılan şıra ikram edilir, yaklaşık 20 dakikalık bir bekleyişten sonra Döner Kebap tabağı gelir ve tabağın servisinden sonra tereyağı ilavesi masada yapılır. Mümkünse müşteriler ile birebir iletişim kurulur ve isimleri ile hitap edilir.

Müşteriler buraya sadece karınlarını doyurmak değil, bir deneyim yaşamak, kendilerini ödüllendirmek için geldiğinden, işletme sahipleri her yeni müşteride işin yeniden başladığına inanmaktadır. Bursa denince ilk yapılacaklar listesinde İSKENDER®'de döner yemek yer alır. Bu nedenle İşletmenin günlük müşterilerinin %60-70'i yerli turistlerden oluşuyordu. Ayrıca Arap turistlerin firmaya ilgisi büyüktü. Diğer rakiplerin böylesi bir avantajı olmadığından, İSKENDER® -Yavuz İskenderoğlu markasına her gün yüksek bedeller teklif ederek franchise almak isteyen yerli ve yabancı yatırımcılar başvuruyordu.

Franchise sistemiyle çalışan ulusal rakipler oldukça güçlüydü. Sektörün en eski oyuncusu olmak sektör lideri olmayı garanti etmeyecekti. Bu zincir restoranlar kebapı İskender ismiyle sunuyorlardı. Yavuz Bey'in düşüncesi ise şöyleydi:

İSKENDER® yiyeceğin adı değildir. Yiyeceğin adı Döner Kebap'tır. İskender adı döner ile bütünleşmiş, isim gibi kullanıla gelmiştir. Oysa tabak içerisine pide, yoğurt, et, sos ve benzeri şeylerin bir araya gelmiş olması bizim icadımız, bizim güvenilirliğimiz, bizim kalite anlayışımız ve müşteri ile bütünleşmemizdir. İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu sadece bir restoranın, ya da bir mekânın adı değildir. Kebapçı

İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu ulusalda Bursa için yerel, uluslararası boyutta ise Türkiye için ulusal bir kültür olarak tanımlanabilir.³²

İşletme kendi sahipliğinde şube açarak yerel pazarda büyüme trendini iyi yakalamıştı. Ancak ulusal ve uluslararası pazarlarda büyümek için daha fazla sermaye, daha çok know-how bilgisi gerekliydi. Ürünün mevcut üretimi ve sunumu geleneksel olanı devam ettirmek şeklindeydi. Pazarda endüstriyel döner üretiminin artışı bir fırsat alanı oluşturmakta ve bu da büyümek için başka bir iş planı gerektirmekteydi.

Ayrıca uluslararası pazarlarda dönerin ürün imajı oldukça kötüydü. Avrupa ülkelerinde satılan döner ucuz bir sokak yiyeceği olarak algılanıyordu. Firmanın kendi kültürünü ve ürünün özelliklerini bu pazarlarda anlatması gerekiyordu. Aksi halde restoranlarda porsiyonu 50\$'dan satılan yemekler gibi fiyatlandırma yapılamaz ve müşteriler bu ürünün 5\$'lık sokak yemeği olmadığına ikna olmazdı. Ayrıca Amerika Birleşik devletleri gibi ülkelere gıda maddelerinin ithali ile ilgili kurallar, bu gibi ülkelere özel tedarik zinciri oluşturmayı gerekli kılıyordu. Et fiyatlarının yurtdışında görece daha düşük olması önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilirdi.

Yavuz Bey aile isminin ve sahip oldukları değerler sistemini büyürken tehlikeye atmak istemiyordu. Hızlı büyüyen fast food sektörüne İSKENDER®-Yavuz İskenderoğlu markasıyla ve aile ismiyle girmek, mevcut marka imajı için riskli olacaktı. Son yönetim kurulu toplantısında tartışma konusu firmanın büyüme stratejisine karar vermektir. Yavuz Bey meseleyi iki oğlu ve profesyonel yönetici Ayhan Bey ile görüşüyordu. Zorlu bir seçim kendilerini bekliyordu. Bundan sonrasında büyüme stratejileri ve bunun adımları nasıl olmalıydı?

³² <http://www.iskender.com/markalama/iskender-markasi/20>

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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Resim 1: Döner Kebab



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Resim 2: İskender Efendi Konağı Müze Restoran



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Resim 3: İSKENDER® - Yavuz İskenderoğlu Markasının Logosu



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

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+



Case-Study Alliance T U R K E Y

Lider katılımcı:

ITUARI
TEKNOKENT



SMART Partners