

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK:
NİTELİKSEL BİR ANALİZ**

Haseeb Hasan MUSTAFA

Danışman

Doç. Dr. Çağrı BULUT

İzmir, 2016

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Doç.Dr. Çağrı BULUT (Danışman)

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr. Mustafa TANYERİ

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr. İge PIRNAR

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Yrd.Doç.Dr. Ayda SABUNCUOĞLU

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Yrd.Doç.Dr. Emir ÖZEREN



Doç.Dr. Çağrı BULUT

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “BİLGİ VE İLETİŐİM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜTSEL YENİLİK: NİTELİKSEL BİR ANALİZ” adlı çalıŐmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűŐecek bir yardıma baŐvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gűsterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....



Adı
SOYADI

İmza

I would like to thank, my advisor, Dr. Çağrı BULUT, for his guidance and support during the completion of the thesis. The level of advice and insight as well as patience has been incredible.

Sayın Dr. Çağrı BULUT'a bana yapmış olduğu rehberlik ve danışmanlığı için teşekkür eder, tezin tamamlanması sırasında bana tavsiyeleri ile destek olmuştur. Bunun yanısıra gösterdiği sabır ve anlayışa da teşekkür ediyorum.



İçindekiler

Tutanak.....	ii
Yemin Metni.....	iii
Teşekkür.....	iv
Önsöz.....	ix
Özet.....	1
Bölüm 1: Giriş.....	2
1.1. Araştırma Soruları	3
Bölüm 2: Literatür Taraması	6
Bölüm 3: Yöntem ve Analizler.....	14
3.1 Araştırma Yöntemi, ‘Örnek Olay İncelemesi’ ve bu araştırmayı yapmaya uygunluğu	15
3.2 Tekli bir örnek olay incelemesinin kabul edilebilir rolü	18
3.3 Örnek Olay İncelemesini Gerçekleştirme Prosedürü	20
3.3.1. Uygunluk ve Yararlılığın Değerlendirilmesi.....	20
3.3.2. Sonuçların Kesinliğinin Sağlanması.....	21
3.3.3. Hazırlık.....	23
3.3.4. Örnek Olayın Seçilmesi.....	24
3.3.5. Verilerin Toplanması.....	25
3.3.6. Verilerin Analiz Edilmesi.....	26
3.3.7. Verilerin Yorumlanması.....	27
3.4 “Örnek Olay İncelemesini” gerçekleştirirken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar	27
3.4.1. Dinamik Kesitsel olmayan.....	27
3.4.2. Bir Modelin Tümüne uymadığı Çoklu Rotalar.....	28
3.4.3. Bağlımsız olmayan Bağlam.....	28
3.4.4. Sistemler Düşüncesi Doğrusal olmayan Düşünce.....	28

Bölüm 4: Örnek Olay İncelemesi	30
4.1 Organizasyonun Profili.....	30
4.1.1 Vestel Dijital Şirket Profili.....	30
4.1.2 Alanlar.....	31
4.1.3 Ar-Ge Altyapısı.....	31
4.1.4 VESTEL Ar-Ge projelerinin sınıflandırılması.....	32
4.1.5 Vestel ve İnovasyon.....	32
4.1.6 Bilgi ve İletişim Teknolojileri.....	32
4.1.7 Nanoteknoloji.....	33
4.1.8 Enerji.....	34
4.1.9 Vestel 2013 yıllık faaliyet raporundan adapte edilen İcra Kurulu Başkanı ile bir görüşme.....	35
4.1.10 Vestel'in İnovasyon Ödülleri.....	36
4.2 “Örgütsel İnovasyonun başarılmasında BİT'nin rolü” için Örnek Olay İncelemesi	38
4.2.1 TurkTech için Harikulade bir Olanak.....	38
4.2.2 Himalaya Engineering için ileriye doğru bir adım.....	39
4.2.3 ‘TurkTech’ Markası için Zorluklar.....	40
4.2.4 Yavaş Tempolu İletişim Çelişkisi.....	40
4.2.5 Karar alma bulmacası.....	41
4.2.6 TurkTech Departmanları arasında İletişim Muamması.....	42
4.2.7 TurkTech'in Pazarında Çin Eğilimi.....	43
4.2.8 TurkTech için Asya'da Yeni Temeller.....	43
4.2.9 Toplantı.....	44
4.2.10 Kaybolan Fırsat.....	46
Bölüm 5: Analizler	57
5.1 SWOT.....	57
5.1.1 Kuvvetli yönleri	57
5.1.2 Zayıf yönleri	58

5.1.3 Fırsatlar.....	59
5.1.4 Tehditler	59
5.2 Harici Faktör Analizi Özeti	61
5.3 Dahili Faktör Analizi Özeti	62
5.4 Stratejik Faktör Analizi Özeti	64
5.5 Örgütsel İnovasyon Stratejisi.....	66
5.6 VRIO.....	70
5.7 PEST Analizi	71
5.7.1 Siyasal ve Ekonomik.....	71
5.7.3 Sosyo-Kültürel	76
5.7.4 Teknoloji.....	77
Bölüm 6: Eğitim Notları	79
6.1 Örnek Olay Özeti.....	79
6.2 Amaç.....	79
6.3 Önerilen Sınıf-Öncesi Ödevi	80
6.4 Sınıf Akışı Genel Açıklaması	80
6.5 Tartışma.....	81
6.6 Kapanış Tartışması.....	82
Bölüm 7: Sonuç.....	83
Kaynakça.....	86

Figürler/Resimler/Şemalar Listesi

CA Holding İcra Kurulunun Yapısı.....	48
TurkTech Organizasyon Yapısı.....	49
BİT'ye yönelik Organizasyon Yapıları.....	68
Bölümler arası Yapı.....	69



ÖNSÖZ

Çalışma, yeni organizasyon yöntemleri, organizasyon modelleri veya diğer türde bir örgütsel inovasyon oluşturma amaçlı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkinliğini göstermektedir. Bu çalışmada; iş organizasyonlarında hem yenilikçi yapıları hem de iletişim kanallarını oluşturma gereksinimini ve mobil iletişim ve uygulamaları kullanımı nedeniyle iş organizasyonlarına değişiklik getirmenin neden çok önemli olduğu araştırılmaktadır. Ayrıca, çalışma organizasyon hiyerarşisindeki karmaşıklığın, organizasyonun ilerlemesi ve başarısı karşısındaki engellerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, organizasyonun her köşesinden katılımcılar için örnek olan BİT'ne dayalı görev yönelimli yapıların önemini göstermektedir. Ek olarak bu çalışma uygun iletişim kanallarının oluşturulmasından kaynaklanan örgütsel inovasyon ile BİT'nin bağlantısını ortaya koyacaktır. Son olarak yer verilen bir diğer konu ise örgütsel inovasyona nasıl erişilebileceği ve örgütsel inovasyonun organizasyonunun performansını nasıl artırabileceğini göstermektedir.

Abstract

The study demonstrates the effectiveness of information and communication technologies to form new organizational methods, organizational models or any other sort of organizational innovation. It studies the necessity of forming both innovative structures and communication channels in business organizations, and why it is so crucial to bring changes in business organizations due to massive usage of mobile communication and applications. It also demonstrates that the complexity in the organizational hierarchy is one of the hurdles for progress and success of the organization. The study demonstrates the importance of task-oriented structures based on ICT, that are flexible to participants from any corner of the organization. It will show the linkage of ICT with the organizational innovation resulting by the formation of appropriate communication channels. The study reveals that how organizational innovation is achievable and how it could increase business organizations' performance.

Özet

Bu çalışmanın amacı; işletme performansına etkileri bakımından bilgi ve iletişim teknolojilerini organizasyonel yenilik ekseninde örnek olay incelemeleri ile ortaya koymaktır. Çalışmada, BİT'nin önemi, gerçek bir “örnek olay” çözümüyle gösterilmektedir ve BİT ile örgütsel inovasyon arasındaki bağın da doğrulanması hedeflenmiştir. Çalışma, hem BİT hem de örgütsel inovasyon tanıtımı ile başlar. Ardından her iki kavram da kaynak taramasında önceki çalışmalar bağlamında vurgulanmıştır. Bu alandaki çalışmaların literatürde eksik olması ve alanın özgünlüğü araştırma yönteminin seçiminin “örnek olay incelemesi” olarak tercih edilmesine öncül olmuştur. Araştırma yöntemini kullanmanın nedenleri ve uygunluğu, önceki çalışmalar ve araştırmacıların yorumları ile desteklenmiştir. Örnek olay ayrıca organizasyonda yapılan harici ve dahili analiz yardımıyla detaylandırılmıştır. Akademik amaçlı olarak öğretim notları da oluşturulmuştur. Çalışma, sadece BİT ve örgütsel inovasyon arasındaki özgün ilişkiyi incelemekle kalmayıp, aynı zamanda daha sonra yapılacak çalışmalar için diğer araştırmacılara bir temel sunmaktadır.

Summary:

The study aims to enhance performance of business organizations by exploring the usage of information and communication technologies (ICT) to form innovative and productive organizations. In the study, the importance of BİT is demonstrated with the help of the ‘case’ and linkage between ICT and organizational innovation has been also validated. The study starts with the introduction of both ICT and organizational innovation. Later both concepts are highlighted in the context of previous studies in the literature review. The novel concept and area premised to adopt ‘case study’ research method allowing explorative study. The reasons and suitability to adopt research method has been corroborated by previous studies and researchers comments. The case is further elaborated by the help of external and internal analysis of the organization. Teaching notes are also developed for academic purposes. The study does not only explore the novel relationship between ICT and organizational innovation but it also provides grounds to other researchers for further research.

Anahtar Kelimeler: Bilgi ve iletişim teknolojiler. Örgütsel Yeniliği

Bölüm 1

Giriş

Çalışmanın amacı yeni organizasyon yöntemleri, organizasyon modelleri veya başka bir çeşit örgütsel inovasyon oluşturma amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkinliğini araştırmaktır. Bu çalışma yenilikçi yapı ve iletişim kanallarını oluşturma gerekliliğini ve mevcut organizasyonlara inovasyon getirmenin neden çok elzem olduğunu araştırmaktadır. Organizasyon hiyerarşisinin karmaşık olduğu yerlerde, iletişim kanallarının da karmaşık bir yapıya büründüğü ve bu bağlamda organizasyonun ilerlemesinin ve başarısının önünde bu durumun engel teşkil ettiği görülmüştür. Çalışma, organizasyonun herhangi bir köşesinden katılımcılar için esnek olan göreve odaklı yapıların önemini ortaya çıkaracaktır. Uygun iletişim kanallarının oluşmasının bir sonucu olarak BİT ile örgütsel inovasyon arasındaki bağları da gösterecektir. Çalışma, örgütsel yeniliğin nihai amacını anlamaya; yani bir firmanın performansını artırmaya katkıda bulunacaktır. Örgütsel inovasyon kavramını unsurlarını ortaya çıkararak detaylandıracaktır. Bunların yanı sıra kullanımı ve uygulaması ile birlikte BİT alanını da genişletecektir.

Yazında, “örgütsel inovasyon” teriminden bahsedilmektedir, ancak yeni iş modeli, organizasyon yapısı, karar verme, süreç veya herhangi bir başka yöntem bakımından örgütsel yeniliği daha fazla kategorize etmek için henüz mevcut detay bulunmamaktadır. Örgütsel inovasyonda ne tür BİT’nin etkili olduğunu anlamak da önemlidir. Hem BİT’nin hem de örgütsel yeniliğin önemini genişletmek için çalışmalar yapıldığı halde, BİT ile örgütsel inovasyon arasındaki etkileşimi gösterecek çalışmalar kısıtlıdır.

Araştırma önerisi, örgütsel yeniliği elde etmek için teknolojik ve teknolojik olmayan faktörler üzerine çalışma ile başlamıştır. Odak alanı, bilgi ve iletişim teknolojileri haline geldiğinden, hem teknolojik hem de teknolojik olmayan ihtiyaç kapsadığında daha geniş alan üzerinde çalışma yapılacaktır, gelecek araştırmalar için de bir temel misyonu taşıyacaktır. Bilgisayar yönelimli arka plan BİT üzerine odaklanmaya yardımcı olurken işletme ile organizasyonda alanlarındaki uzmanlık, tezin yazılması adına hem işletme hem de teknoloji yönelimli bir konu seçilmesine yardımcı olmuştur.

Konu üzerindeki ilk araştırma, “örnek olay” metodolojisinin benimsenmesine neden olmaktadır. Birçok organizasyonun gözden geçirilmesi yerine, örnek olay çalışması, bir organizasyon için incelenecek her yön üzerinde detaylı bir araştırma sunmaktadır. Çıkarımlar, diğer özel ve kamu organizasyonları için örnek niteliğinde olacaktır.

1.1 Araştırma Soruları:

1. Organizasyonda ve örgütsel inovasyonda kullanılan BİT biçimi arasında herhangi bir ilişki var mıdır? Ne tür BİT uygulamaları ve araçları kullanılmaktadır?

BİT’de yaşanan hızlı ilerlemeler, kullanımına göre sınıflandırmak için güncel çalışmalar gerektirir. Bu çalışmada, BİT’nin farklı seviyelerde sınıflandırmak ve örgütsel inovasyon ile ilişkisi bakımından daha fazla araştırmak gerekecektir. Daha önce yapılan çalışmalardan birkaçı, burada tartışılmıştır:

2009 Eylül ayında yayınlanan bir raporda, Avrupa Komisyonu, “kilit etkinleştirici teknolojiler” (KETler), yani önümüzdeki beş ila on yıl içinde yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi için hayati önemi olacak olan teknolojiler üzerine odaklanmayı ortaya koymuştur. BİT, hemen hemen tüm ileri teknoloji uygulamalarında tbu KETler ile ilişkilidir. Avrupa Topluluğu tarafından beş KET belirlenmiştir: nanoteknoloji, mikro- ve nano-elektronik, (yarı iletkenler dahil), fotonikler, ileri materyaller ve biyoteknoloji” (AT, Rekabetçilik ve İnovasyon için BİT, 2010).

2. Yeni organizasyon yapısı (biçim, model, yöntem, vs) çok veya az BİT kullanımı yani bilgi ve iletişim teknolojisinin iletişim için organizasyon dahilinde ne sıklıkla kullanıldığı ile ilgilidir.
3. Yeni organizasyon yapısı (biçim, model, yöntem, vs.) personelin BİT’ne erişimi ve BİT’nin organizasyon dahilinde kullanılma şartları ile ilgilidir.

Porter, BİT’nin mevcut endüstrilerin yapısını değiştirme ve yenilerini oluşturma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmiştir. Değer Zinciri modeli, bilişim

teknolojilerini genel organizasyon bağlamında konumlandırmıştır (Porter, 1980, 1985). Fulk ve DeSanctis (1995), elektrik iletişim teknolojilerinde meydana gelen büyük değişiklikleri ve organizasyon biçimindeki gelişimi özetlemiştir. BİTlerinin beş özelliğinin, organizasyonlar ve onların biçimleri için önemli ilerlemeleri ve sonuçları olduğunu öne sürmüşlerdir: iletişimlerin hızında dramatik artış, iletişim maliyetlerinde azalma, bant genişliğinde artış, çok genişleyen bağlanabilirlik ve iletişimde müşterek kapasitelere olanak sağlayan bilgisayar teknolojileri ile iletişimin birleştirilmesi (Barrett,2005). BİT, öğrenme ve yeniliğin geliştirilmesi için iletişim kültürleri ile birlikte yeni organizasyon biçimlerini destekleme potansiyeline sahiptir (Reich, 1991). İş modeli yenilikçileri, piyasaya bakarak başkalarının gördüğünden farklı bir şeyler görür, başkalarının gözünden kaçan olanakları farkederek ve bu olanakları rekabet avantajlarına ve kazançlara dönüştürürler (Morris, 2013).

Mintzberg (1979), organizasyonun kendisi ve üyeleri, kuvvet dağılımı, örgütsel pozisyon tasarımlarını etkileyen ortam ve teknik sistem, üstyapı, yanal bağlantılar ve karar verme sistemleri olmak üzere dört tür olasılık faktörünü analiz etmiştir. Sonuç olarak, beş yapı durumu; basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlendirilmiş biçim ve adhokrasidir (Lam, 2004).

Postmodern organizasyon, görevlerin gereklerine göre katlanıp açılan koordinasyon çoklu-merkezleri ile çeşitli, kendi kendini yöneten, kendi kendini kontrol eden, şebeke bağlantılı ekipler içeren şekilde tanımlanabilir. Benzer şekilde, söz konusu ekipler düz tasarımda organize edilmiştir, çalışanlar işte çok yetkilidir ve işe oldukça dâhil olmaktadırlar, bilgiler akıcıdır ve organizasyon çapında sürekli ilerleme vurgulanmaktadır (Boje ve Dennehy, 2000). Modern organizasyon teorileri, hem iç etkinliği hem de market etkinliğini öne sürmekte olup, her ikisi de uygun BİT kullanımı ile elde edilebilir (Lin,2013). Orlikowski (1992), iş stratejisinin bilişim teknolojilerinin adapte edilmesini tespit ettiği ve ayrıca bilgi teknolojilerinin uygulanmasının organizasyon yapısını etkilediği bilişim teknolojileri ikiliğinden bahsetmiştir.

4. İş görevleri ile artan BİT entegrasyonu, örgütsel yeniliği artırır.
5. Karar verme, BİT kullanımı ile sabitlenir.

BİTler ve organizasyonların karar verme ve iletişim kapasiteleri arasındaki ilişkiler, yazında kapsamlı olarak belgelenmiştir (Daft ve Weick 1984; Daft ve Lengel 1986; Orlikowski ve Robey 1991; Orlikowski 1992; Zack ve McKenney 1995; Pickering ve King 1995; Dewett ve Jones 2001). Bir organizasyon bünyesine BİT'in getirilmesi, aktörlerin işbirliği yapması ve iletişimde bulunması olanağını sunarken, misyon ve yetkilerin yeniden düzenlenmesine, mevcut dengelerde değişikliklere, olumlu veya olumsuz yetkiler ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Clermont ve ark., 2010).

Karar çoğu zaman, BİTlerin farklı etkilerinin olabileceği karmaşık bir aktivitedir. Örneğin, Simon tarafından tanımlanan karar verme sürecini dikkate alırsak (Simon 1960), BİTler: çözülecek problem ile ilgili bilgi araştırması yapılmasına, farklı çözümlerin değerlendirilmesine ve bunlar arasında seçim yapılmasına, uygulanan kararın kontrol edilmesine yardımcı olabilir.

BİTler, bilgi, beceriler ve uzmanlıkların zenginleştirilmesi ve iyileştirilmesi, faaliyet bölgelerinin genişletilmesi ve uzak iş fizibilitesi yoluyla tüm organizasyon seviyelerini etkileyebilir ve karar verenlerin ve karar aktörlerinin ortamını değiştirebilir (Clermont ve ark., 2010).

Bölüm 2

Literatür Taraması

Piyasada yaşanan değişiklikler, günümüzde bir işin avantajlarının neler olduğuna bakılmaksızın, rekabet sağlayıcı her avantajın en sonunda aşınmaya uğramasına neden olur. Bu durumda, geçmişteki avantajın hiçbir anlamı olmayabilir. Bu problem karşısında, tek bir kritik cevap söz konusudur: inovasyon. İnovasyon, mevcut avantajların devam ettirilmesini ve yeni avantajların oluşturulmasını sağlar (Morris, 2013).

İnovasyonların oluşturulması, adapte edilmesi ve uygulamaya konması, örgütsel rekabetçiliğin ve etkinliğin kritik belirleyicileridir (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Bir firmada diğer örgütsel değişikliklere nazaran örgütsel bir yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış bir organizasyon yönteminin (işletme uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde) uygulamaya konmasıdır (OECD/Eurostat, Oslo Kılavuzu, 2005). Damanpour (1991), Sorensen ve Stuart (2000), bir firmanın tabiatı, yapısı, düzeni, uygulamaları, fikirleri, kuralları veya standartlarında teknolojik olmayan veya daha az teknolojik bir şekildeki yenilikçi değişimini tanımlamaktadırlar (Pettigrew ve Fenton, 2000). Buna ek olarak Schumpeter'in "iş organizasyonunun yeni yolları" da yenilikçi değişim adına araştırmacıların sıklıkla ziyaret ettiği bir konudur.

Bir organizasyon, rekabet sağlayıcı avantajlarını korumak amacıyla benzersizliğini göstermek için inovasyon yapmaya devam etmelidir (Wernerfelt, 1984; Berry, 1991). Örgütsel inovasyon ayrıca, yeniliğin kalitesi ve performansı üzerinde önemli bir etki faktörüdür. Çalışanların katkıda bulunmadaki istekliliğine doğrudan etki edebilecek yeni liderlik stillerini, organizasyon kültürünü ve bağlılıkları içerir (Belassi ve Fadlalla, 1998; Hooff ve Weenen, 2004; Jaramillo, 2005).

Linton (2002), örgütsel yeniliğin başarıyla getirilmesindeki faktörün iletişim olduğunu öne sürmüştür. Organizasyonun veri tabanlarını, bilgi sistemlerini, ağlarını ve teknoloji altyapısını içeren herhangi bir iş stratejisinin uygulamaya konması için bilgi sermayesi, temel bir varlık kategorisidir (Kaplan & Norton, 2004). Çağdaş organizasyonlarda, bilgi

ve iletişim teknolojileri (BİT), bir organizasyonun değer zincirinin her yönüne yayılır ve birbirine bağlı uygulama ve verileri içeren geniş bir elektronik ağ oluşturur (Kohli & Melville, 2009). Ritchie ve Brindley (2005), BİT’ni “başlıca olarak bir organizasyon bünyesindeki ve haricindeki bilgileri toplamak, organize etmek, saklamak, işlemek ve iletmek için tasarlanmış dijital teknolojilerin ışını” olarak tanımlar. BİT’nin temel karakteristiklerinden biri, yüksek bağlantı yoğunluğudur. Bir başka deyişle, bu teknolojiler iş sisteminden bağımsız olarak, aktörler arasında bilgi, kaynak ve tamamlayıcı yeterliklerin paylaşılmasına olanak sağlayan standartlaştırılmış arabirimlerdir. Söz konusu elemanlar, değerler ortak üretim sürecinin aktif hale getirilmesinde çok önemlidir (Sanchez, 1996).

BİT çoğunlukla inovasyon için bir katalizör işlevi görür (Thaens,2006). Zuboff (1988), 1970 ve 1980lerde örgütsel hesaplamaların “ilk çağı”nın görevleri otomatikleştirme üzerine yoğunlaştığını ortaya koymuş, buna göre işi “dağıtmak” için kullanıldığında, çok daha büyük rekabet avantajı oluşturmuştur.

BİT, üç temel özelliğe sahiptir: ekonominin çoğu sektöre yayıldığı için yayılmacıdır; zamanla iyileşir ve böylece kullanıcılar için maliyetleri düşürmeye devam eder. Yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerin araştırılmasını, geliştirilmesini ve piyasaya getirilmesini kolaylaştırdığı için yeniliği doğurur. Bu son özellik, “inovasyon bakımından BİT’nin etkinleştirici rolü” olarak tanımlanabilir (AT, Rekabet Edebilirlik ve İnovasyon için BİT, 2010). BİT, bilgilerin yayılmasını hızlandırarak, firmalar arasında ağları destekleyerek, iş ve müşteriler arasında daha yakın bağlar kurarak, coğrafi sınırlamaları kaldırarak ve iletişimde etkinliği artırarak, yeniliği artırma potansiyeline sahiptir (Spiezia, 2011).

BİT’nin rekabet avantajı elde etmesinin altında yatan en önemli sebeplerden biri önemli ölçüde etkinlik kazançları sunmasıdır. BİT, işlem maliyetlerini azaltmayı, iş süreçlerini geliştirmeyi, tedarikçiler ile koordinasyonu kolaylaştırmayı, değer zinciri (hem yatay hem de dikey olarak) ve farklı coğrafi konumlar boyunca süreçleri parçalara ayırmayı ve çeşitliliği artırmayı mümkün kılar (Koellinger,2006). Porter ve Millar (1985), BİT’nin üç ayrı yolla rekabeti etkilediğini savunmuştur: (i) BİT, endüstri yapısını değiştirebilir ve

rekabet kurallarını değiştirebilir; (ii) BİT, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve firmalar için rekabet araçları temin etmek için kullanılabilir; ve (iii) BİT, firmalar içinde yeni iş geliştirmek için kullanılabilir.

Daha önce yapılan analizler, BİT'nin iş yeniliği olanağı sağlamada önemli bir rol oynadığını onaylamaktadır (ör. Brynjolfsson ve Hitt, 2000; Gago ve Rubalcaba, 2007; Crespi ve ark., 2007; Spiezia, 2011; Eurostat, 2008; Van Leeuwen, 2008; Polder ve ark., 2009). Bununla birlikte bu çalışmalar, BİT ile örgütsel inovasyon arasındaki bağ üzerine odaklanmamaları bakımından farklılık gösterir. Örgütsel yeniliğe olanak sağlayan BİT seviyesi ve türü üzerine nadir çalışmalar yapılmıştır (Spiezia, 2011). Sapprasert ve Clausen'in (2012) yaptığı örgütsel yeniliğin rolünün deneysel olarak incelemesi, ayrı ayrı olarak firmanın örgütsel yeniliğe katılımına dair bilgileri içeren, 1999 ve 2004 yılları civarında üstlenilen Topluluk İnovasyon İncelemesinin (CIS) iki dalgasına dayanarak, bir takım Norveç firmaları verilerini analiz etmektedir. Analiz hem imalatı hem de hizmetleri kapsamış, teknik yeniliğin daha yaygın olmasına rağmen, özellikle hizmetlerde olmak üzere, örgütsel yeniliğin de yaygın olduğunu göstermiştir. Örgütsel yeniliğin, zamanla nispeten yüksek istikrarla karakterize edildiği görülmüştür ve bu istikrar, üstün firma performansına iletilmektedir. Yazarlar, tarihi analizlerden ve örnek olay incelemelerinden elde edilen delillerle tutarlı olarak, örgütsel ve teknolojik yeniliğin birbirini dengelediğini ortaya çikarmıştır (Fegerberg, 2012). Benzer şekilde, Schmidt ve Rammer (2005) tarafından Alman imalat ve hizmet sektörlerinde yapılan geniş ölçekli nicel bir çalışma, teknolojik olan ve teknolojik olmayan yeniliğin sıklıkla birbirine bağlı olduğunu ve inovasyon yapma kararının benzer faktörlerle tetiklendiğini öneren benzer belirleyici faktörlere sahip olduğunu görmüştür. Ayrıca, ürün ve süreç inovasyonlarını pazarlama inovasyonları ve örgütsel inovasyon ile birleştiren firmaların, inovasyon satışları ve süreç yeniliği kaynaklı maliyet azaltmaları bakımından daha iyi performans gösterdiklerini ortaya çikarmıştır (hem örgütsel hem de pazarlama inovasyonlarının adapte edilmesine bağlıdır).

Yeniliğin organizasyonun işlevleri üzerindeki etkisi, yeniliğin örgütsel karakteristikler ve işlev gösterme ile ilişkilendirilmesi yoluyla, kapsamlı şekilde incelenmiştir. (Glor,2014)

Damanpour ve Wischnevsky, “yeniliğin adapte edilmesinin, örgütsel başarıya katkısı olduğunu ancak muhakkak ki başlıca başarı faktörü olmadığını” öne sürmüştür (2006: 275). Yenilikçi bir sonuç, inovasyon oluşturan organizasyonlar için başlıca başarı faktörüdür (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 275, Tablo 2; Tornatzky ve Klein, 1982). Yeniliğin organizasyonlar için başlıca başarı faktörlerinden biri olmadığı durumlarda, inovasyon, organizasyonun hayatta kalmasına katkısı olan birkaç faktörden biri olacaktır (Glor,2014).

Damanpour (1991), örgütsel inovasyon ile ilgili belirleyici faktörler ve yönlendiriciler üzerinde yapılan çoğu özel sektörden 23 nicel çalışmayı analiz etmiş ve başlıca olasılıklar ve örgütsel karakteristikler arasındaki ikincil olasılıklar olarak (ara değişkenler) inovasyon türünü ve adaptasyon aşamasını incelemeyi tavsiye etmiştir.

Damanpour ve Wischnevsky, “inovasyon oluşturmaya başaran birimleri, oluşturmayanlarla ve inovasyonları adapte eden birimleri adapte etmeyenlerle” karşılaştırmayı tavsiye etmiştir (2006: 286). Organizasyon türü ve yeniliğin kapsamı, yeniliğin önemli belirleyici faktörlerinden olmuştur. Camison-Zornoza ve ark. (2004: 350), organizasyon türlerini tespit etmiş ve organizasyonun boyutu inovasyon ile önemli ölçüde ilişkilendirilmiştir. Organizasyon değişkenleri ve yenilikçilik arasındaki ilişkiler, özel, kâr amacı gütmeyen ve kamu sektörleri boyunca önemli şekilde ayırt edilmemiştir ancak organizasyon türü (imalat, hizmet, kâr amacı gütmeyen sektör) ve inovasyon kapsamı (düşük, yüksek) ile ayırt edilmiştir. Damanpour (1991: 583), tek boyutlu inovasyon çalışmasında uzmanlaşma, işlevsel ayırım ve harici iletişim gibi güçlü önemli sonuçlarla değişkenler için sonuçların türetilmesine artık gerekmediğini öne sürmüştür. Damanpour, teoriler geliştirmek amacıyla, farklı faktörlerin (olasılıklar) örgütsel yenilikçilik üzerindeki birleşik etkilerini daha iyi anlamak için organizasyon türleri (endüstri, sektör, yapı, strateji) ile farklı organizasyon türleri ve çok boyutlu inovasyon çalışmalarına dair çevresel tehditler ve olanaklardaki değişkenlerin incelenmesini tavsiye etmiştir (Damanpour, 1991: 582-3).

Hannan ve Freeman, (1989); Carroll, (1983); Baum ve Oliver, (1991); Singh, (1994) ve diğer evrimciler, çok farklı bir görüş benimsemektedir – inovasyon ve değişikliği, organizasyonların evrimleşme biçimi olarak görmektedir. Damanpour, “belirleyici faktörlerin örgütsel inovasyon üzerindeki etkilerinin muhakkak ki farklı çalışmalar boyunca sabit olmayacağı” sonucuna varmıştır.

Örgütsel öğrenme, rekabet avantajını, inovasyon ve etkinliği artırmakla ilgilenen organizasyonlarda artan şekilde dikkate alınmıştır (Tsang,1997,73). Simon, Örgütsel öğrenmeyi, sonuçları yapısal unsurlara ve organizasyon sonuçlarına yansiyana kadar birinin Organizasyonun problemlerini kavraması ve başarıyla gözden geçirmesi olarak tanımlamıştır (Southon, 2002, 43).

Sistemik tanımıyla öğrenen bir organizasyon için, organizasyon birliğinin başarısını sağlamak amacıyla verileri en iyi şekilde toplamak, idare edebilmek ve kullanabilmek için toplu ve güçlü bir şekilde öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir organ tanımı yapılabilir (Marquardt,2006).

Bugün bir işin ne gibi avantajlara sahip olduğuna bakılmaksızın, piyasada zamanla meydana gelen değişiklikler, her rekabet avantajının azalmasına neden olmaktadır. Bu olduğunda, geçmişin avantajının hiçbir anlamı olmayabilir. Bu problem karşısında yine tek bir kritik yanıt bulunmaktadır: inovasyon. İnovasyon, mevcut avantajların korunmasına ve yeni avantajların yaratılmasına olanak sağlar (Morris, 2013).

İnovasyon geliştirilmesi, adapte edilmesi ve uygulamaya konması, örgütsel rekabetin ve etkinliğin kritik belirleyici faktörleridir (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Bir firmada diğer örgütsel değişikliklere nazaran örgütsel bir inovasyonun ayırt edici özellikleri, daha önce firmada kullanılmamış olan bir örgütsel yöntemin (iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya harici ilişkilerde) uygulamaya konmasıdır ve yönetimin aldığı stratejik kararların sonucudur. (OECD/Eurostat, Oslo Kılavuzu, 2005). Damanpour (1991), Sorensen ve Stuart (2000), bir firmanın tabiatı, yapısı, düzeni, uygulamaları, fikirleri, kuralları veya standartlarında teknolojik olmayan

veya daha az teknolojik bir şekildeki yenilikçi değişimi (Pettigrew ve Fenton, 2000), ve Schumpeter'in "iş organizasyonunun yeni yolları"nı tanımlamaktadır. Bir organizasyon, rekabet sağlayıcı avantajlarını korumak amacıyla benzersizliğini göstermek için inovasyon yapmaya devam etmelidir (Wernerfelt, 1984; Berry, 1991). Örgütsel inovasyon ayrıca, yeniliğin kalitesi ve performansı üzerinde önemli bir etki faktörüdür. Çalışanların katkıda bulunmadaki istekliliğine doğrudan etki edebilecek yeni liderlik stillerini, organizasyon kültürünü ve bağlılıkları içerir (Belassi & Fadlalla, 1998; Hooff & Weenen, 2004; Jaramillo, 2005).

Linton (2002), örgütsel yeniliğin başarıyla getirilmesindeki faktörün iletişim olduğunu öne sürmüştür. Organizasyonun veri tabanlarını, bilgi sistemlerini, ağlarını ve teknoloji altyapısını içeren herhangi bir iş stratejisinin uygulamaya konması için bilgi sermayesi, temel bir varlık kategorisidir (Kaplan ve Norton, 2004). Çağdaş organizasyonlarda, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), bir organizasyonun değer zincirinin her yönüne yayılır ve birbirine bağlı uygulama ve verileri içeren geniş bir elektronik ağ oluşturur (Kohli ve Melville, 2009). Ritchie ve Brindley (2005), BİT'ni "başlıca olarak bir organizasyon bünyesindeki ve haricindeki bilgileri toplamak, organize etmek, saklamak, işlemek ve iletmek için tasarlanmış dijital teknolojilerin ışını" olarak tanımlar. BİT'nin temel karakteristiklerinden biri, yüksek bağlantı yoğunluğudur. Bir başka deyişle, bu teknolojiler iş sisteminden bağımsız olarak, aktörler arasında bilgi, kaynak ve tamamlayıcı yeterliklerin paylaşılmasına olanak sağlayan standartlaştırılmış arabirimlerdir. Söz konusu elemanlar, değerin ortak üretim sürecinin aktif hale getirilmesinde çok önemlidir (Sanchez, 1996).

BİT çoğunlukla inovasyon için bir katalizör işlevi görmektedir (Thaens,2006). Zuboff (1988), 1970 ve 1980lerde örgütsel hesaplamanın "ilk çağı"nın görevleri otomatikleştirme üzerine yoğunlaştığını ortaya koymuştur, buna göre işi "dağıtmak" için kullanıldığında, çok daha büyük rekabet avantajı oluşturmuştur.

BİT, üç temel özelliğe sahiptir: ekonominin çoğu sektöre yayıldığı için yayılmacıdır; zamanla iyileşir ve böylece kullanıcılar için maliyetleri düşürmeye devam eder; ve yeni ürünler, hizmetler ve süreçlerin araştırılmasını, geliştirilmesini ve piyasaya getirilmesini

kolaylaştırdığı için yeniliği doğurur. Bu son özellik, “inovasyon bakımından BİT’nin etkinleştirici rolü” olarak tanımlanabilir (AT, Rekabet Edebilirlik ve İnovasyon için BİT, 2010). BİT, bilgilerin yayılmasını hızlandırarak, firmalar arasında ağları destekleyerek, iş ve müşteriler arasında daha yakın bağlar kurarak, coğrafi sınırlamaları kaldırarak ve iletişimde etkinliği artırarak, yeniliği artırma potansiyeline sahiptir (Spiezia, 2011).

BİT, önemli ölçüde etkinlik kazançları sunduğu için rekabet avantajı elde eder. BİT, işlem maliyetlerini azaltmayı, iş süreçlerini geliştirmeyi, tedarikçiler ile koordinasyonu kolaylaştırmayı, değer zinciri (hem yatay hem de dikey olarak) ve farklı coğrafi konumlar boyunca süreçleri parçalara ayırmayı ve çeşitliliği artırmayı mümkün kılar (Koellinger,2006). Porter ve Millar (1985), BİT’nin üç ayrı yolla rekabeti etkilediğini savunmuştur: (i) Buna göre BİT, endüstri yapısını ve rekabet kurallarını değiştirebilir; (ii) BİT, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve firmalar için rekabet araçları temin etmek için kullanılabilir; ve (iii) BİT, firmalar içinde yeni iş geliştirmek için kullanılabilir.

Daha önce yapılan analizler, BİT’nin iş yeniliği olanağı sağlamada önemli bir rol oynadığını onaylar (ör. Brynjolfsson ve Hitt, 2000; Gago ve Rubalcaba, 2007; Crespi ve ark., 2007; Spiezia, 2011; Eurostat, 2008; Van Leeuwen, 2008; Polder ve ark., 2009). Bununla birlikte bu çalışmalar, BİT ile örgütsel inovasyon arasındaki bağ üzerine odaklanmamaları bakımından farklılık gösterir. Örgütsel yeniliğe olanak sağlayan BİT seviyesi ve türü üzerine nadir çalışmalar yapılmıştır (bakınız Spiezia, 2011). Sapprasert ve Clausen’in (2012) yaptığı örgütsel yeniliğin rolünün deneysel olarak incelemesi, ayrı ayrı olarak firmanın örgütsel yeniliğe katılımına dair bilgileri içeren, 1999 ve 2004 yılları civarında üstlenilen Topluluk İnovasyon İncelemesinin (CIS) iki dalgasına dayanarak, bir takım Norveç firmaları verilerini analiz etmektedir. Analiz hem imalatı hem de hizmetleri kapsamış, teknik yeniliğin daha yaygın olmasına rağmen, özellikle hizmetlerde olmak üzere, örgütsel yeniliğin de yaygın olduğunu göstermiştir. Örgütsel yeniliğin, zamanla nispeten yüksek istikrarla karakterize edildiği görülmüştür ve bu istikrar, üstün firma performansına iletilmektedir. Yazarlar, tarihi analizlerden ve örnek olay incelemelerinden elde edilen delillerle tutarlı olarak, örgütsel ve teknolojik yeniliğin birbirini dengelediğini

ortaya çıkarmıştır (Fegerberg, 2012). Benzer şekilde, Schmidt ve Rammer (2005) tarafından Alman imalat ve hizmet sektörlerinde yapılan geniş ölçekli nicel bir çalışma, teknolojik ve teknolojik olmayan yeniliğin sıklıkla birbirine bağlı olduğunu ve inovasyon yapma kararının benzer faktörlerle tetiklendiğini öneren benzer belirleyici faktörlere sahip olduğunu görmüştür. Ayrıca, ürün ve süreç inovasyonlarını pazarlama inovasyonları ve örgütsel inovasyon ile birleştiren firmaların, inovasyon satışları ve süreç yeniliği kaynaklı maliyet azaltmaları bakımından daha iyi performans gösterdikleri görülmüştür ancak bu durumun hem örgütsel hem de pazarlama inovasyonlarının adapte edilmesine bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Bölüm 3

Yöntem ve Analizler

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntem hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın ana alanı “BİT yönetiminin örgütsel inovasyona ulaşma konusundaki rolü” olarak öne çıkarılmıştır. Araştırma sırasında kullanılacak yöntem olarak “olay incelemesi” yöntemi belirlenmiş olup, bu paragrafta genel hatallarıyla yönetim biliminde “olay incelemelerinin” rolü tartışılmaktadır. Özellikle tek bir vakaya bağlı olay incelemeleri hakkındaki eleştirilerin geçerliliğini ortadan kaldırmak adına önemli yerlere vurgu yapılmakta olup, “olay incelemesinin” bu araştırma için uygun bir araştırma yöntemi olup olmadığı da tartışılmaktadır. Mevcut literatüre bağlı kalınarak “olay incelemesi” yapılırken önem verilmesi gereken prosedürlere ve görüşlere yer verilmiştir. Konunun öneminin anlaşılması adına BİT ve örgütsel inovasyon hakkındaki literatüre de vurgu yapılmıştır.

Endüstriler çok daha geniş bir makro-çevrenin içerisine yerleşik olup, bu çevredeki değişimler genel olarak endüstrinin rekabetçiliğini buna bağlı olarak da bir endüstri içerisinde yer alan firmaların da rekabetçiliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Herhangi bir stratejik analizin başlangıç noktası bir bağlamda çevresel analizdir. Rekabetçiliği etkileyen çevreler, sosyal, teknolojik, ekonomik, ekolojik, siyasal ve/veya yasal elementler olarak ele alınabilir. Bu kavramlar genellikle tek bir organizasyonun doğrudan etkisinin çok daha ötesinde değerlendirilmektedirler (Fleisher, Bensoussan, 2003).

SWOT, güçler, zayıflıklar, olanaklar ve tehditlerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. Bir SWOT analizi, daha geniş bir durum analizinin bir alt kümesi, bir organizasyonun stratejisi, iç kapasiteleri (yani kuvvetli ve zayıf yönleri), ve dış olasılıkları (yani olanakları ve tehditleri) arasındaki uygunluğu değerlendirmek için kullanılır. (Fleisher, Bensoussan, 2003)

3.1. “Örnek Olay İncelemesi ve bu Araştırmayı Yapmak İçin Örnek Olay İncelemesinin Uygunluğu

İkinci adımda, “örnek olay incelemesi” araştırma yöntemi, organizasyonu incelemek için adapte edilmiştir. Aşağıda, örnek olay incelemesi araştırma yönteminin kısa tanımları yer almaktadır.

Analiz ve çözüm ile ilgili mesele veya sorunlar ortaya çıkaran bir durum veya olay dizisinin bir açıklaması veya tanımı. (John Heath, 2002)

Bir örnek olay incelemesi, bir sosyal olgu incelemesini ifade eder (Peter Swanborn, 2010):

- İncelenecek olgunun var olduğu insanlar, organizasyonlar, gruplar, bireyler, yerel topluluklar veya ulus devletleri gibi, bir sosyal sistem sınırlarında (örnek olay) veya birkaç sosyal sistem sınırlarında (örnek olaylar) yürütülür,
- Örnek olayın doğal şartlarında
- Belirli bir süre boyunca olguyu izleyerek veya alternatif olarak, belirli bir süre içinde olgunun gelişimi ile ilgili olarak sonrasındaki bilgileri toplayarak
- Araştırmacının süreç-takibine odaklandığı durumda: sürece dahil olan insanlar, değerleri, beklentileri, görüşleri, algıları, kaynakları, uyumsuzlukları, kararları, karşılıklı ilişkileri ve tutumu olan insanlar arasında gelişen sosyal süreçlerin tanımı ve açıklaması veya sosyal kurumlar dahilindeki ve arasındaki süreçlerin tanımı ve açıklaması.
- İlk olarak geniş bir araştırma sorusunun rehberliğindeki araştırmacı, önceden belirlenmiş prosedürler ve işlemlerden uzak durarak süreç ile ilgili beklenmeyen süreçlere karşı dikkatli olmak koşuluyla, veriyi keşfetmeye başlar ve ancak belirli bir zaman ışığında daha kesin araştırma sorularını formüle edebilir;
- Başlıcaları (bu sırayla) mevcut belgeler, haber kaynakları ile mülakatlar ve (katılımcı) gözlem olan birkaç veri kaynağını kullanmak

- Uygulamalı bir araştırma örnek olay incelemesi projesinin son aşamasında, (isteğe bağlı olarak), nihai araştırma raporu için sadece daha sağlam bir taban elde etmek değil aynı zamanda bazen de yanlış anlaşılmaları temizlemek, dahili sosyal ilişkileri düzeltme ve “herkesi aynı tarafa yönlendirmek” amacıyla, araştırmacının araştırma yapılan ve pay sahiplerini öznel bakış açıları üzerinde tartışmak, ön araştırma sonuçları ile onları karşı karşıya getirmek için davet etmesi.

Tüm örnek olay incelemesi araştırmaları aynı zorlayıcı özellikten başlar: gerçek dünya ortamlarında meydana gelen tek bir veya az sayıda “örnek olayın” (çok) detaylı veya başka şekilde derinlemesine kavrayışını elde etme isteği (Bromley, 1986).

Aktouf (1987)’a göre, yöntemin tanımı “bir bilimin kullanımında olan mantıksal prosedürdür, yani göstergelerinin ve teorilerinin gelişimini açık, anlaşılır ve kesin hale getirmek için kullandığı belirli bir uygulamalar takımıdır.”

Örnek olay ile eldeki fenomen hakkında derinlemesine bir kavrayış, oluşum süreçleri ve ilgili aktörler elde edilirken, kimi araştırmacılara göre “örnek olay analizi” teori geliştirme adına oldukça uygun bir yöntemdir (Dyer ve Wilkins 1991; Eisenhardt 1989; Gersick 1988; Harris ve Sutton 1986; Woodside ve Wilson 2003).

Daha iyi anlatmak gerekirse, örnek olay yönteminin bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde çeşitli olaylarla ilişkili süreçlerin tanımlanması, açıklanması, tahmin edilmesi veya kontrol edilmesi için uygun olduğu söylenmektedir (Woodside ve Wilson 2003)

Bu dört fonksiyonun kombinasyonu da mümkündür. Kim, ne, ne zaman, nasıl sorularını cevaplama yollarını açıklamak (Eisenhardt 1989; Kidder 1982); neden sorusunu cevaplama çalışan yolların açıklanması; gelecek psikolojik hallerin, tutumların veya olayların kısa vadeli ve uzun vadeli tahminlerini oluşturma yollarını tahmin etme; ve bireysel örnek olaylarda idrak, tutumlar ve davranışları etkilemeye çalışma yollarını kontrol etme (Hersen ve Barlow 1976; Woodside ve Wilson 2003).

‘Örnek olay incelemesi’, işletme alanındaki önemli araştırma araçlarından biridir. Aslında, örnek olay incelemeleri, alandaki yenilikçi ve yaratıcı kavramlardan bazılarını

tanıtmak için kaynak olmuştur. Chandler (1962), Penrose (1960), Peters ve Waterman (1982), Pettigrew (1973), Prahalad ve Hamel (1990), ve daha birçokları tarafından yapılanlar gibi çalışmalar, alana devrim niteliğinde içgörüler getirmiştir. Ayrıca, teori oluşturmak ve teoriyi test etmek için bir yöntem olarak örnek olay incelemelerine karşı duyulan ilgi, özellikle yönetim alanındaki araştırmalarda olmak üzere, yakın zamanda güç kazanmıştır (Cassel, Symon, Buehring, & Johnson, 2006; Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008; Lee, Collier, & Cullen, 2007; Platt, 2007; Siggelkow, 2007).

Araştırma yöntemi bakımından doğru seçim yapmak her türlü araştırma için kritiktir. K.Yin (2013)'e göre, (1) ana araştırma soruları “nasıl” ve “neden”li sorular olduğunda (2) bir araştırmanın davranışsal olaylar üzerinde az kontrolü olmadığı veya hiç kontrolü olmadığı ve (3) çalışmanın odak noktası (tamamen tarihi olana zıt olarak) çağdaş bir olgu olduğunda, örnek olay incelemesi tercih edilebilmektedir.

Araştırmacıların bazıları, araştırma alanı özgün olduğunda örnek olay incelemesi kullanılmasını tavsiye etmektedir. İlgili değişkenler halen inceleniyorken, yeni bir teori geliştirmenin başlangıç aşamalarında olan çalışma alanını araştırırken örnek olay incelemesi kullanılabilir (Cassel, Symon, Buehring, & Johnson, 2006; Eisenhardt, 1989; Lee, Collier, & Cullen, 2007; Platt, 2007).

Örnek olay incelemesi, özgün çalışma ve kavram alanları için teori inşa etmede başlıca araçtır. Glaser ve Strauss (1967), Eisenhardt (1989), ve Yin (2009), örnek olay incelemesini özgün çalışmalarda teoriler inşa edilmesi için araştırma aracı olarak kullanmayı önermiştir. Bunun yanı sıra zengin kalitatif kanıt ile hâkim çıkarımsal araştırma arasındaki en iyi köprülerden biridir (Eisenhardt ve Graebner, 2007). Aynı zamanda, zengin deneysel verilere derinlemesine yerleşmiş teori inşa edici bir yaklaşım olduğu için, örnek olaylardan teori inşa edilmesinin doğru, ilginç ve test edilebilir teori yaratmasının muhtemel olduğunu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda yaygın tümdengelen araştırmalar için doğal bir tamamlayıcı görevi görmektedir (Eisenhardt ve Graebner, 2007).

Yenilikçi örnek olay incelemeleri, inovasyonlar hakkında ve inovasyonların organizasyonlar üzerindeki etkileri hakkında hipotezler geliştirmede önemlidir. İnovasyon alanında yapılan araştırmalar, yenilikçi katkılar göstermektedir. Örneğin Glor (2008), bazı kavramları, bu kavramların özelliklerini ve kamu sektörü organizasyonlarının inovasyon teorilerini geliştirmiştir. Glor (2014), Strauss ve Corbin (1998)'den organizasyon bünyesinde nasıl inovasyon yapılacağına dair uzmanlar olarak bahsetmiştir. Damanpour ve Schneider (2006, 2009) bunun üzerinden teoriler geliştirmiştir.

Örnek olay incelemesi yaklaşımı, bireysel inovasyonları, yenilikçi organizasyonları, yenilikçi popülasyonları ve inovasyon topluluklarını inceleyebilir. İnovasyonları destekleyen *örgütsel topluluklar* (Astley, 1985; Astley ve Fombrun, 1987; Hunt & Aldrich, 1998), inovasyonların başarılı şekilde uygulamaya konması ve devam ettirilmesi için önemlidir.

3.2 Tek bir örnek olay incelemesinin kabul edilebilir rolü:

Araştırma, tek bir organizasyon incelemesine dayanacaktır. Örnek olay olağan dışı şekilde açığa çıkarıcı olduğunda veya çok örnek niteliğinde olduğunda, veya olağan dışı araştırma erişimi için olanaklar sunduğunda, teori inşa etmede tek bir örnek olay için kabul edilebilir bir rol mevcuttur (Yin, 2009; Eisenhardt & Graebner, 2007). Ayrıca, tek örnek olaylar üzerinde çoklu örnek olayların üstünlüğünü çoğunlukla destekleyen Eisenhardt ve Graebner (2007) bile, bir nevi sürpriz bir şekilde, tekli örnek olayların çoklu örnek olaylara nazaran daha karmaşık teorilerin yaratılmasına olanak sağlayabileceğini fark etmişlerdir. Çünkü tekli örnek olayları inceleyen araştırmacılar, teorilerini belirli bir örnek olayın birçok detayına daha kesin şekilde uydurabilmektedirler. Bunun aksine, çoklu örnek olayları inceleyen araştırmacılar, çoğunlukla ilgili örnek olayların çoğu ya da hepsinde tekrarlanan ilişkileri elde etmektedirler (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Temel amaç, belirli bir örnek olayda işleyen genel yasaları aramak değil, daha iyi bir bakış, daha iyi bir açıklamaya olanak sağlamaktır (Tsoukas, 2009). Kennedy (1979), istatistiksel olmayan çıkarımlar oluşturmada tekli örnek olayların değerinin, özellikle çıkarım kurallarının oluşturulmamış olduğu yeni yolların ortaya çıktığı durumlarda olmak üzere, hafife alınmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Amaç, örnek olayı çalışmanın tüm yönlerinde incelemek, diğer organizasyonlar için taslak çıkarmak ve aynı senaryoya uyan diğer organizasyonlar için mihenk taşları oluşturmaktır. Tüm organizasyonlara uygun olması mutlak hedef değildir, Stake (2000), araştırmacının genelleştirilebilir bulgulara rastlama isteğinin onu, örnek olayı anlaması için temel olan konulardan uzaklaştırarak kadar güçlü olduğu çıkarımlara dikkat çekmektedir. Stake, yaygın genelleştirme arayışına hâlâ karşı çıkarak, “örnek olay incelemesinin amacının dünyayı temsil etmek değil örnek olayı temsil etmek olduğunu” iddia etmektedir (Stake, 2000).

Belirli bir konu veya durumu hassas bir şekilde seçmek çoğu zaman istenmektedir çünkü olağan olmayan özellikleri, başka örnek olayların yaratamadığı içgörülerin yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Numagami, 1998; Siggelkow, 2007).

Tek bir örnek olay ile ilgili motivasyonlardan biri, iyi formüle edilmiş bir teorinin test edilmesinde *kritik örnek olayı* temsil etmesidir. Teori, önermelerin doğru olduğuna inanıldığı açık bir takım önermeler ve koşullar belirlemiştir. Teorinin test edilmesi için koşulların tümünü karşılayan bir tekli örnek olay, teoriyi onaylayabilir, ona karşı çıkabilir veya onu genişletebilir (Yin, 2014).

Lincoln ve Guba (1985, 2000), okuyucunun hükmüne yardımcı olmanın ve bir örnek olayın özelliklerinin ve bulgularının bir durumdan ötekine aktarılıp aktarılamayacağını, araştırmacının sorumluluğunu öne sürer. Stake (1982) ayrıca, tekli bir örnek olay incelemesi yapan araştırmacıların temel rolünün genelleştirmeler sunmak değil, benzeriz özelliklerini yakalayıp, örnek olayı doğru şekilde göstermek olduğunu vurgular.

Araştırmacı, hükmünün doğru olmasına olanak sağlayacak benzerlikleri okuyucunun saptamasına olanak sağlamak amacıyla durum hakkında detaylı bilgi sunmalıdır (Hellstrom, 2008; Kennedy, 1979; Lincoln ve Guba, 1985).

Çoklu bir örnek olay tasarımından çok tekli örnek olayın seçilmesi için başka bir gerekçe de, incelemeyi yapanın daha önce bilimsel gözleme erişilebilir olmadığı bir duruma erişimi olmasıdır. Bu nedenle örnek olay incelemesi üzerinde çalışmak kıymetlidir (Yin, 2014).

3.3 Örnek Olay İncelemesini Gerçekleştirme Prosedürü:

Aşağıda belirtilen aşamalar, Gagnon, ve Yves-Chantal (2010) tarafından yazılan “Araştırma Yöntemi olarak Örnek Olay İncelemesi: Pratik bir El Kitabı” kitabından adapte edilmiştir.

1. Uygunluk ve Yararlılığın Değerlendirilmesi
2. Sonuçların Kesinliğinin Sağlanması
3. Hazırlık
4. Örnek Olayın Seçilmesi
5. Verilerin Toplanması
6. Verilerin Analiz Edilmesi
7. Verilerin Yorumlanması
8. Sonuçların Rapor Edilmesi

3.3.1. Aşama: Uygunluk ve Yararlılığın Değerlendirilmesi

İlk aşamada, yaklaşımın belirlenmesi. Bir örnek olay incelemesi yapmayı düşünen veya herhangi bir diğer kalitatif araştırma yöntemini kullanmayı düşünen bir araştırmacı, pozitivistler için olduğu gibi, toplumun belirli olmaktan çok bireylerin birbiri ile biçimlendirdiği ilişkiler yoluyla yapılandırıldığına inandığı yapılandırmacı bir yaklaşımı paylaşmalıdır (Hagedorn 1983).

Örnek olay yönteminin uygunluğunu tespit etmek için araştırma probleminin ana hatlarını belirlenirken, incelenmekte olan problemin yapısı da dikkate alınmalıdır.

Örnek olay incelemesi, tartışılmakta olan alan için bir araştırma aracıdır ve üzerine eğilecek problem, örgütsel inovasyonu başarmak bakımından BİT yönetiminin rolüdür.

3.3.2. Aşama: Sonuçların Kesinliğinin Sağlanması

Veri toplama ve analizi için kullanılan disipline veya yöntemlere bakılmaksızın, bilmeye dair tüm bilimsel yollar, özgün sonuçlar elde etmeye gayret edilmelidir. Bilimsel sorgulama yapan tüm alanlarda, bulguların güvenilirliği ve geçerliliği önemlidir (Margaret, 1982). Geçerlilik ve güvenilirlik, elde edilen verilerin istikrarı ve kalitesinin tespit edilmesi bakımından önemlidir (Riege, 2003).

Güvenilirlik, diğer araştırmacıların aynı çalışmayı yürütebilmesi ve benzer sonuçları elde edebilmesi ile ilgilidir (Cassel & Symon, 1994). Güvenilirlik, iki elemana ayrılabilir: dahili güvenilirlik ve harici güvenilirlik. Dahili güvenilirlik, diğer araştırmacıların, çalışmanın oluşturduğu verileri analiz edip yorumlamaları halinde temel olarak aynı bulgulara erişeceği anlamına gelmektedir. Harici güvenilirlik, bir ölçütün bir kullanımdan diğerine değişiklik göstermesi bağlamına işaret etmektedir.

Dahili güvenilirlik: Veri toplama, analizi ve yorumlamasının tutarlılığını gösterir.

Dahili güvenilirliği artırmak için, araştırmacının aşağıda belirtilen adımları atması tavsiye edilir.

Somut ve hassas tanımlayıcıların kullanılması, yani insanların kelimesi kelimesine söylediklerinin rapor edilmesi ve davranışlarının veya faaliyetlerinin açıklama biçiminde tanımlanması. Doğrudan gözlem dışında kaynaklara dayalı çıkarımlar, minimumda tutulmalıdır. Elde edilen her çıkarım ile ilgili olarak, uygun olup olmadıkları ve tüm alternatif açıklamaların meşru bir şekilde reddedilip reddedilemeyeceği sorulmalıdır (Yin 2003). İşlenmemiş veriler, diğer araştırmacıların yorumların doğruluğunu kontrol edip onaylayabilmeleri için her zaman erişilebilir tutulmalıdır.

Sonuçların benzer olup olmadığını görmek için akranlar tarafından gözden geçirilen kanıta dair araştırmacının yorumunun alınması her zaman tavsiye edilir. Çalışma

arkadaşlarından araştırma raporunu gözden geçirmelerini istemek de iyi bir fikir olabilir. Buradaki nokta, araştırmacının rapordan elde ettiği öznel deneyimi silmek değil; aksine belge; araştırmacının beklentileri, etkileri ve olası önyargıları ile ilgili olarak bilgilendirici olmalıdır. Rapor, mümkün olan en somut ve en hassas koşullarda şekillendirilmelidir.

Araştırmacılar, veri toplama stratejisi detaylı olarak belirtilmediği ve tanımlanmadığı sürece yapılamayacak olan çalışmayı tekrarlamak için başkalarının yayınlarını bir kılavuz olarak kolaylıkla kullanabilmeleri için yöntemlerini açıklamalıdır.

Harici Güvenilirlik: Bağımsız araştırmacıların aynı veya benzer bir ortamda aynı metodolojiyi uygulamaları halinde aynı olguyu keşfedeceklerini veya aynı kurguları geliştireceklerini göstererek sağlanır (Gagnon, 2010).

Dahili Geçerlilik: Dahili geçerlilik, örnek olay incelemesinin güçlü yönlerinden biridir. Bilgi sağlayıcıları doğal ortamlarında gözlemlemek ve uzun bir süre zarfında verileri toplamak, kurguları tespit etmek ve gerçekliğe karşılık geldiklerinden emin olmak için sürekli olarak delilleri analiz edip karşılaştırmalarını mümkün kılar. Dahili geçerliliği kanıtlamak için yapılan faaliyetler arasında analiz birimlerini hassas bir şekilde ayırt etmek, analizin bir kaynak taramasında öncede tespit edilen analize bağlantısı, pilot örnek olay incelemelerinin sunulması ve analiz edilmesi yer almaktadır (Yin, 1993). Aşağıda belirtilen adımlar, dahili geçerliliği kuvvetlendirebilir.

Gözlemcinin varlığının etkilerinin kontrol edilmesi. Çok fazla potansiyel katılımcı veya bilgi veren olduğunda veya gözlemlenmekte olan sosyal ortam, tüm olayların, faaliyetlerin veya sahaların sürekli olarak gözlemlenmesi mümkün olamayacak kadar karmaşık olduğunda, verilerin toplanacağı bir örnek seçmemiz gerektiğinde, bir temsilci örnek seçin. Bu durumda, örnekleme nedeniyle işlenmemiş verilerde veya veri analizi veya yorumlanmasında çarpıtmaları önlemek önemlidir.

Bir anlam zinciri ve bir veri tanımı tablosu oluşturun. Araştırmacı, çalışma sırasında meydana gelebilecek her türlü değişiklik ile başa çıkabilmelidir. Açık bir şekilde, katılımcıların ilave edilmesi, ayrılması veya vefatı, delili etkileyebilir. Araştırmacı, veri toplama sürecinin bu türdeki değişikliklerden etkilenmemesini sağlamalıdır. Farklı zamanlarda ve farklı katılımcılar ile meydana gelseler bile, araştırmacının aktiviteleri ve olayları karşılaştırmasına olanak sağlayan anlam zinciri ve veri tanım tablosu önemli hale gelir.

Alternatif açıklamaların tespit edilmesi ve hariç tutulması: Araştırmacı, çalışmanın sonuçlarının kesin olduğundan emin olmalıdır. Veri yorumlarının test edilmesi için temel strateji, delillerin diğer olası açıklamalarının tespit edilmesi, hariç tutulması ve sonuçları geçersiz kılacak karşı delillerin aranmasını içerir (Kvale 1987; Miles ve Huberman 1994, Patton 2002). Rakip açıklamaların hariç tutulması, kaynakların eksiksiz şekilde gözden geçirilmesini gerektirmektedir; karşı delillerin araştırılması, etkin, etkili bir veri sınıflandırma sisteminin varlığına bağlıdır.

Harici Geçerlilik: Araştırma bulgularının yakın araştırma örnek olay incelemelerinin ötesinde tekrarlanabildiği kapsam olarak tanımlanır (Miles & Huberman, 1994). Örnek olay incelemesi araştırması, belirli bulguların daha geniş bir teoriye genelleştirildiği analitik bir genelleme yapar (Perry ve ark., 1997). Cronbach (1975), “tüm genelleştirmelerin radyoaktif maddeler gibi “çürüdüğünü”, yarı ömürlerinin olduğunu, böylece bir zaman sonra her genellemenin bilimden daha eski tarih olduğunu” kaydetmiştir. Ancak, sonuçlar en azından diğer örnek olaylarla karşılaştırılmalıdır. Bu nedenle harici geçerlilik elde etmek için, sonuçların karşılaştırılabilirliğini ve aktarılabilirliğini tehdit eden faktörleri dikkate almamız gerekmektedir. Araştırmacı bu nedenle, çalışmaların doğasına ve amacına bakılmaksızın, tekrarlı gözlem ve incelemeye doymamış bir saha seçmelidir.

3.3.3. Aşama: Hazırlık

Araştırma sorusunu şekillendirilmesi. Tekli veya çoklu örnek olay incelemesi arasında seçim yapılması gerekmektedir. Tekli bir örnek olay incelemesi, öncelikle bir teoriyi doğrulamak, özellikle teoriyi geçersiz kılmak veya rekabetçi teorilerden onu ayırt

etmek için uygundur (Allison ve Zelikow 1999; Benbasat, Goldstein and Mead 1983; Whyte 1963; Yin 1981; Yin 2003).

Ana veri toplama tekniğini ve potansiyel veri kaynaklarını tespit edilmesi. Gözlem, gerçekler ve olgulara dair yorumlarını almak için aktörler ile mülakatlar, belge analizi veya en iyisi, tüm bu üç tekniğin bir kombinasyonunun mu kullanılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Burada katılımcı ve katılımcı olmayan gözlemlerin ayırt edilmesi bir zorunluluktur. Katılımcı olmayan gözlemde, araştırmacı, doğrudan dahil olmadan dışarıdan gözlem yapar. Katılımcı gözlemde araştırmacı, analiz etmek istediği durum bağlamında öznelerin yaşamlarını, faaliyetlerini ve duygularını paylaşır (Aktouf 1987). Katılımcı gözlemin güçlükleri bulunmaktadır (Becker 1958). Bu yaklaşımda araştırmacı, aktif bir faktördür ve bilimsel standartlarla tutarlı olmayan bir rol oynaması gerekebilir. Ayrıca araştırmacılar bilinçli olmayan bir şekilde, tarafsızlıklarını ve kritik becerilerini etkileyebilecek olan, araştırmakta oldukları grubun veya organizasyonun bir parçası haline gelebilir. Son olarak araştırmacılar, gözlemci rolü pahasına, katılımcı rolüne odaklanmış hale gelebilirler (Yin 2003).

Hedef popülasyonu tespit edin ve örnek olay seçme kriterlerini oluşturun. Bu aşama, örnek olayların seçilmesi bakımından kuralların tespit edilmesini destekleyebilir. Hedef, geliştirilmiş olan araştırma sorusuna hitap etmek için uygun araştırma sahalarını bulmaktır. Açık ve net bir şekilde bu aşamanın kritik bir aşama olduğu söylenebilir çünkü, sonuçların yararlılığı ve anlayışımıza katkıları, ilki ve en önemlisi, araştırma sorusu ile alakalı olan bir araştırma ortamının seçilmesine bağlı olandır (Patton 2002; Yin 2003). Hiçbir şey uygun örnek olay seçiminden daha önemli değildir (Miles and Huberman 1984; Stake 1994). Bu amaçla, ilk olarak, açık şekilde tanımlanmış kriterlere dayanarak, ilgi durumunun meydana geldiği hedef popülasyonu belirlememiz gereklidir.

3.3.4. Aşama: Örnek Olayın Seçilmesi

Çalışma için uygun örnek olaya karar verildiği ve bunun seçildiği süreçtir. Bu araştırma, bir iş organizasyonu örnek olayına dayanmaktadır.

3.3.5. Aşama: Verilerin Toplanması

Bir araştırmacı, bir örnek olay incelemesi seyrinde zengin ve güvenilir verileri bir araya getirmek için, sadece iyi bir gözlemci olmakla kalmamalı, aynı zamanda güçlü kişiler arası becerilere de sahip olmalıdır. Bir örnek olay incelemesi hemen hemen her zaman kalitatif verileri topladığı için, verileri temin edenler, bilgi sağlayıcılar, çok önemlidir ve araştırmacının onlarla olan ilişkisi kilit niteliğindedir. Bunun anlamı bir örnek olay incelemesinin nicel veri toplayamayacağı demek değildir; örneğin, Eisenhardt ve Bourgeois (1988), yüksek hıza sahip ortamlarda stratejik karar verme politikalarına dair yaptıkları çalışmada, bir anket geliştirerek nicel bilgiler elde etmek için bu anketi yönetim ekibinin her bir üyesine uygulamışlardır.

Araştırma ortamında kabullenilmek, gözlemci olmak ve aktif şekilde dinlemek oldukça önemlidir böylece çokça ve anlamlı delillere ulaşılabilir. Çıkar olgusuna sahip bilgi sağlayıcıların deneyimleri ile ilgili en zengin bilgiler genellikle usulen veya araştırmacının sorularına doğrudan cevaplar şeklinde verilmez. Bu nedenle araştırmacı, her zaman tetikte olmalı ve hangi kelimelerin veya hareketlerin dikkat etmeye değer olacağını farz etmekten kaçınmalıdır.

Mümkün olduğunca çok bilgi kullanımını oldukça önemlidir. Araştırmacılar, mümkün olduğunca çok kaynak tespit edip kullanılmalıdır. Örnek olay incelemesi yönteminin en önemli kuvvetli yanlarından biri, çok geniş çapta veri kaynaklarını birleştirebilmesidir (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989).

Örnek olay incelemeleri yaparken altı yaygın delil kaynağı (Yin, 2006)

1. Doğrudan gözlemler (ör. İnsanların eylemleri veya fiziksel bir çevre)

Örnek olay incelemesi sahasında yansımaları ve izlenimleri toplar. Yin (2003)'e göre, gözlemler, belirli süre zarflarında belirli davranış türlerinin ölçülmesi gibi resmi veri toplama faaliyetlerinden bir saha ziyareti boyunca yapılan daha az resmi gözlemler kadar değişiklik gösterebilir. Mülakatlar için ziyaretlerim sırasında ve ofis ziyaretleri sırasında gözlem yapacağım ve yaptım.

2. Mülakatlar (ör. Kilit katılımcılar ile ucu açık görüşmeler)

Mülakatlar, sosyal bilimlerde en önemli veri toplama tekniklerinden biri sayılır (Denzin and Lincoln, 1994; Yin, 2003). Yin, üç tür mülakat tanımlamıştır: ucu açık, odaklı ve anketlere benzeyen yapılandırılmış mülakatlar. Ucu açık mülakatlarda, yanıtlayanlara sadece bir konunun gerçekleri değil aynı zamanda olaylarla ilgili görüşleri sorulur.

Odaklı mülakatlar çoğunlukla daha kısadır ve belirli bir soru takımını izler. Yine de muhatap kişiye ucu açık sorular ile kendi görüşleri sorulabilir. Üçüncü türü ise ankete benzer. Normal bir anket ile bu tür mülakat arasındaki fark, bulguların nihai sonuç değil de genel araştırmanın bir elemanı olmasıdır. Yin'e göre, bu tür mülakatı normal anketlerde kullanılan hem örnekleme prosedürleri hem de araçları takip eder ve buna göre analiz edilirler.

Bu örnek olay incelemesi öncelikle örgütsel inovasyona neden olabilecek bilgi ve iletilerin kullanılması üzerine olacak olan odaklı mülakatlara dayanacaktır.

3. Arşiv kayıtları

4. Belgeler (ör. E-mailler, raporlar, vs.)

5. Katılımcı-gözlemi (ör. Bir araştırmacı olarak tanımlanmak ve ayrıca incelenmekte olan sahnede bir gerçek yaşam rolüne sahip olmak)

6. Fiziksel yapay olgular (ör. Çalışanların işlerinin bilgisayar indirmeleri)

3.3.6. Aşama: Verilerin Analiz Edilmesi

Toplanan verileri düzenleyin ve toplanan verileri kodlanması: Bu aşamanın amacı, ilk anda, analizde tespit edilen modelleri destekleyen kanıtları anlatı şeklinde organize etmek ve en önemlisi, bu modelleri özgül bağlamlarına geri döndürerek detaylandırmaktır. Bu sadece veri analizinin doğrulanması için yararlı olan bağlamlama değildir, aynı zamanda bir sonraki aşamada geliştirilecek olan yoruma kılavuzluk etmesi için temeldir. Daha önce belirttiğimiz üzere, bilgisayar araçları araştırmacıyı bağlam dışındaki verilerle çalışmaya yönlendirir ve bağlam analizi de bir belgenin anlamlı olduğu çerçeveyi dikkate almaz (Manning and Cullum-Swan 1994).

3.3.7. Aşama: Verilerin Yorumlanması

Veri yorumlama aşamasında araştırmacının yaratıcılığı ve hayal gücü devreye girer. Araştırmacılar, ilgi olgusunu açıklamak için sezgisel anlayışlarından yararlanmalıdır. Bunu yapmak için, kanıtları daha yüksek bir soyutlama seviyesinde gözden geçirmeli ve veri analizi aşamasında tespit ettikleri özelliklerden ve modellerden çıkardıkları anlamları aktarmak için bunları yorumlamalıdır (Bardin 1996; Yin 2003). Metinlerin içeriğine kodlama, sınıflandırma ve analiz tekniklerinin uygulandığı önceki aşama olan veri analizi ile, gerçekliğe teorik yaklaşımların uygulandığı daha kavramsal veri yorumlama aşaması arasında önemli bir ayrım bulunmaktadır (Richards and Richards 1994). Yorumlamacı süreç gerçekliği arar ancak hiçbir zaman bunu tamamen ortaya çıkaramaz. Yapabileceği şey, potansiyel olarak faaliyete aktarılabilir olan bilgiyi çıkarmaktır (Wacheux 2002). Araştırılmakta olan olgunun test edilmiş, makul teorik açıklamalarını üretme beklentisiyle kıyaslamaları resmeder. Bu açıklamalar, karmaşık bir fikir oluşturma, karşılaştırma ve doğrulama çabası ile geliştirilir. Birbirine bağlı, artan, tekrarlı sürecin bir parçası olarak eşzamanlı şekilde yürütülür (Hlady Rispal 2002a, b).

3.4. “Örnek Olay İncelemesini” gerçekleştirirken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar

3.4.1. Dinamik Kesitsel olmayan:

Çoğu organizasyon çalışmaları, pazarlama araştırmaları ve stratejik yönetim araştırması için egemen olan mantık, ana çalışmadaki tüm verileri bir ankette toplamak ve yapısal denklem modelleme kullanarak kavramsal bir modelde test etmektir. Kavramsal modeller arasında, gecikmeli olmayan ilişkiler yer almaktadır (ve söz konusu çalışmaların raporları sadece en iyi geçerliliğe sahip tahminleri içerir ve hemen hemen hiç tahmini geçerlilik testlerini içermemektedir). Kavramsal modeller hemen hemen her zaman bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki gecikmeli ilişkilere işaret etmektedir, deneysel modeller, söz konusu ilişkileri test edemez.

Egemen mantığı takip etmemek oldukça önemli olmakla beraber, birkaç gün, hafta, yıl veya on yıllar boyunca aynı kaynaklardan verileri toplamak en iyisidir. Çapraz gecikmeli analiz (ör. Woodside, 1999), manipülasyonların sonuçlardan önce geldiği saha deneyleri (List, 2006), örnek olay incelemesi araştırmasında sistem dinamikleri modelleme (ör. Hall, 1984), ve kalitatif karşılaştırmalı analiz (ör. Ragin, 2008) yapmak, gecikmeli ilişkiler için deneysel olarak farkında olunamamasından kaçınmak için yararlı alternatiflerdir. Bilgileri veren tahminlerinin gerçeğe dönüşüp dönüşmediğini görmek için mümkünse sahaya birkaç defa geri dönülmesi gerekmektedir. Sahada geçirilen uzun süreleri (yani haftalar, aylar ve yılları) içeren katılımcı gözlemleri (ör. van Maanen, 1978) kesitsel veri analizinin göz ardı ettiği gecikmeli ilişkilere dair bilgi eksikliğini hafifletmektedir.

3.4.2. Bir Modelin Tümüne uymadığı Çoklu Rotalar:

Perfetto ve Woodside (2009), demografik öncül koşulların nispeten karmaşık tariflerini kullanan aşırı sık yapılan kumarhane oyunlarına yol açan birkaç rotayı tanımlar. Söz konusu çalışma, kumarhanelerde aşırı sık oyun oynayan balinalar (zenginler), büyük balıklar (orta gelirliler) ve jumbo karidesler (çok düşük gelirliler) için benzersiz tarifler rapor eder.

3.4.3. Bağlamsız olmayan Bağlam:

Çoklu aktörler doğrudan ya da dolaylı olarak pekçoğu insan davranışıyla ilgili olan araştırmalarla ilgili önceki bağlamlara etki ettiğinden dolayı, çoklu haber kaynaklarından ve çoklu bağlamlardan veri toplamak araştırma bulgularının doğrulunu onaylamak/reddetmek ve her içerik için devamlılık sürecini kavrama konusunda oldukça yararlı olacaktır. Yönetim araştırmasında egemen mantıkta yapılan büyük hata, bağlam etkilerinin incelenmesi için bir araştırma planlamamaktadır.

3.4.4. Sistemler Düşüncesi Doğrusal olmayan Düşünce:

Öğrenme Organizasyonu Sanatı ve Uygulaması (1990), sistemler düşüncesini açıklamakta olup, sistemler düşüncesi ilişkilerin geri bildirim döngülerini içerdiği varsayımını içermektedir. Kararların hiçbir zaman nihai olmadığı ancak ileriki kararlara

yol açan eylemlere yol açtığı görüşü, sistemler düşüncesidir. Sistemler düşüncesi, sistem dinamikleri modelleme için gereklidir.



Bölüm 4

4.1 Organizasyonun Profili:

VestelGrubu,

Tüketici elektroniği, ev aletleri, multimedya iletişimi, LED ışıklandırma ve savunma endüstrileri alanında imalat, yazılım ve teknoloji geliştirme, pazarlama ve dağıtım alanlarında faaliyet gösteren 29 şirketten oluşmaktadır. Vestel, 1984 yılında kurulmuş ve faaliyete başlamıştır. Şirket, 1994 yılında Zorlu Gruba katılmış ve o zamandan beri sürekli olarak üretim kapasitesini, ihracat faaliyetlerini ve Pazar payını artırmaktadır.¹

Vestel'in imalat tesisleri, Manisa, Türkiye ve Alexandrov, Rusya'dadır. 1.1 milyon metre karelik bir alanda kurulu olan Vestel Şehri, Avrupa'da tek bir konumdaki en büyük endüstriyel komplekstir. Vestel, bu özelliği sayesinde, dünyanın bir numaralı tüketici elektroniği ve beyaz eşya üreticisi ve dünyanın ünlü markaları hakkında bilgi sunan National Geographic Kanalının "Mega Fabrikalar" belgesel serisinde yer alan Türkiye'deki ilk marka ve endüstriyel tesis haline gelmiştir.

4.1.1. Vestel Dijital Şirket Profili:

VESTEL şirketler grubu, tüketici elektronikleri, bilgi ve iletişim teknolojileri, dijital yayın alma teknolojileri, elektronik medya ve ağ üzerine bütünleşik sistemler tasarımı, uygulaması ve imalatında uzmanlık ile tüketici elektroniği, beyaz eşya ve dijital ürün segmentlerinde araştırma ürün geliştirme, imalat, satış ve pazarlama konularında faaliyet göstermektedir. VESTEL, LCD, PVR, IPTV, Otel TV, DVD Oynatıcılar/Kayıt Cihazları, PVR kutu, DVB-T ve DVB-S set-top box, kablosuz ürünler, ev ağ sistemleri, notebook bilgisayarlar ve ev cihazları dahil olup bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, çeşitli ürünleri içermektedir.

VESTEL Elektronik, şirketler gurubunun amiral gemisidir ve Avrupa'daki en büyük tüketici elektroniği ODM/OEM şirkettir ve 6000 çalışanı bulunmaktadır ve toplam 2.67 milyar £ gelire sahiptir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini geliştirdiği teknolojileri

¹ www.vestel.com

aracılığıyla global bir dev haline gelmeye doğru VESTEL'in hızlı ilerlemesine güç veren en büyük kuvvetlerden biri, 10 ulusal ve uluslar arası araştırma ve geliştirme merkezinde yaklaşık 500 uzman ile yürütülmektedir. Araştırma geliştirme faaliyetlerinin başlıca odak noktası, platform dijitalleştirme, yüksek çözünürlük, mobilite ve bağlantıdır.

VESTEL'in araştırma alanları, Avrupa Teknoloji Platformlarından (BİT, Ağ Medyası ve Elektronikleri) birkaç Stratejik Araştırma Gündemini kapsamaktadır. VESTEL, araştırmayı uluslararası olarak lisans ve patent alabilir fikri mülkiyet hakları olarak nitelendirilen modüllere, sistemlere ve ürünlere dönüştürerek, üniversiteler ve araştırma kuruluşları ile işbirliği içinde yeni teknolojiler ve yeni tüketici eğilimlerinin araştırılmasına katkıda bulunmaktadır.

4.1.2 Alanlar:

- TFT/LCD Plazma TV(Kablosuz DMP TV, HD Ready, Full HD vs.)
- Entegre Dijital televizyonlar (iDTV)
- Set-top box (DVB-T/C/S ,DVB-T PVR STB, IP STB, HDD DVD Kayıt cihazı, kablosuz ürünler)
- Dijital Televizyon Kayıt Cihazları (DTR)
- TFT LCD PVR IDTV
- TFT LCD IPTV
- Birleşik ürünler (LCD TFT iDTV/DVD TV, PVR IDTV)
- Notebook bilgisayar
- Ev multi medya sistemleri
- Video güçlendirme
- Codec Geliştirme
- Mobil cihazlar

4.1.3 Ar-Ge Altyapısı:

- Türkiye, BK, ABD'de 500'den fazla mühendis, 10 Ar-Ge merkezi
- HW/SW ve özel yazılım tasarımı

- Çok sofistike tasarım ve test laboratuvarları (Güvenilirlik, elektromanyetik uygunluk, performans, akustik)

4.1.4 VESTEL Ar-Ge projelerinin sınıflandırılması:

Vestel halihazırda, yoğun Ar-Ge teknik bilgi ve yenilikçi projeler bakımından büyük potansiyeli ile Avrupa'da tüketici elektroniği malları için en önemli imalat şirketlerinden biridir. Vestel'in Ar-Ge girişimleri, "dünyadaki en dinamik rekabetçi bilgiye-dayalı ekonomi" haline gelen Avrupa Birliği Lizbon Stratejisi ile el ele devam etmektedir ve Vestel, yüksek katma değerli Ar-Ge projeleri ile bu ideale katkıda bulunmaktadır.

Vestel halihazırda, birkaç Ar-Ge projesine dair konsorsiyumun bir üyesidir ve sürekli olarak, Yedinci Çerçeve Programı (FP7), özellikle Avrupa telekomünikasyon arenasına odaklanan EUREKA takımı CELTIC+, içerik oluşturma ve ağ teknolojilerine odaklanan Şebekeli ve Elektronik Medya (NEM), İleri Mühendislik Materyalleri ve Teknolojileri için Avrupa Teknoloji Platformu, Gelecek Elektrik Ağları için Avrupa Teknoloji Platformu (SmartGrids), Artemis, Photonics, vs. gibi sayısız program ve girişimlerde yer almaya çalışmaktadır

4.1.5 Vestel ve İnovasyon:

Vestel, inovasyona çok değer vermektedir ve ekonomik büyüme motorunu temsil ettiğine inanmaktadır. Ar-ge ekibi sürekli olarak yeni pazarlanabilir ürünlere ve hizmetlere çevrilebilir yenilikçi fikirler ve büyümeye ve kaliteli işlere yardımcı olan ve rekabet edebilirliği artıran hizmetler için araştırmalar yapmaktadır. Vestel, Avrupa Komisyonunun FP7 stratejilerine paralel olarak, Vestel'in mevcut ar-ge bilgi ve kapasitesi ile aynı hizadaki kilit alanları tespit etmektedir:

4.1.6 Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT): Vestel, BİT'nin bilgi tabanlı toplumun en özünde olduğuna inanmaktadır ve BİT kullanımı ile ürün, hizmet ve süreç inovasyonu ve yaratıcılığını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Vestel'in 2012-2014 ar-gen gündemi, aşağıda belirtilen güçlüklerle başa çıkmak için proje konseptleri yaratmayı içerecektir:

- *Yaygın ve güvenilir ağ ve hizmet altyapıları:* geleceğin ağ, dijital medya ve hizmet altyapılarında teknolojik gelişmeler.
- *Eleman ve sistemlere giden alternatif yollar:* elektronik ve fotonik elemanlarda, elektronik ve fotonik elemanlarda minyatürleştirme ve artan performans, algılama, çalıştırma, iletme gibi işlevsellikleri entegre eden mikro/nano sistemlerde, organik elektronikler gibi yeni unsur ve sistemlere alternatif rotalarda ve çok çekirdekli bilgisayar sistemlerinde, bütünleşik sistemler, izleme ve kontrol ve karmaşık sistemlerle işbirliği içinde olma.
- *Daha düşük bir karbon ekonomisi için BİT:* BİT'nin Enerji Etkinlikli Binalar, Akıllı Evler ve Akıllı Şebeke Altyapılarına Kamu-Özel Ortaklık katkıları.

4.1.7 Nanoteknoloji: Nanoteknolojiyi içeren ürünler için satış tahminleri, 2015 yılına kadar 1 trilyon \$ ile 3 trilyon \$ arasındadır. Vestel, öncü bir tüketici elektronik malları şirketi olarak, bu piyasada rekabet etmek için yüksek katma değerli ar-ge faaliyetlerinde yer almak istemektedir. Aşağıda belirtilen AB araştırma alanlarında potansiyel görmektedir:

- Uzun ömürlü kendini düzelten materyaller: örneğin darbe, aşınma, paslanma, yangın, buz, vs.nin neden olduğu hasar sonrası yeni kendi kendini düzeltme işlevselliğine sahip imal edilmiş ürünlerin tatmin edici şekilde geliştirilmesi.
- Yaratıcı endüstri için özgün materyaller ve tasarıma dayalı çözümler: insan merkezli, ihtiyaca yönelik, tasarımın yönlendirdiği ve materyale bağlı yenilikçi ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin algılanması, imalatı ve pazarlanması. Örnek olarak dokunmatik ekranlar, “iyi hissetme materyalleri” veya iç tasarım materyalleri, ör. Evde veya ofiste, arabada.
- İleri teknoloji uygulamalarında kilit metallerin yenilikçi geri dönüşüm teknolojileri: inovasyonu teşvik ederek ve daha etkili süreçler ve teknolojiler getirerek geri dönüşüm etkinliğini ve kapasitesini önemli ölçüde artırır. Bu durum, maliyet, enerji ve doğal kaynak tasarrufu sağlayacak ve böylece Avrupa'nın ileri teknoloji uygulamalarında kilit metal fiyatlarına ve ithalatlarına daha az bağımlı olmasına yardımcı olacaktır.

4.1.8 Enerji: Daha sürdürülebilir bir enerji sistemine geçişi kolaylaştırmak amacıyla, enerji harcayan ürünlerin etkinliğini, esnekliğini, güvenliğini, güvenilirliğini, ve kalitesini artırmak için geniş çaplı ar-ge çabası göstermek gereklidir. Vestel, üretilen malların enerji tüketim değerlerini azaltmak için çeşitli iç projeler üstlenmektedir. Gelecek projeler, aşağıdakiler gibi çeşitli AB tarafından belirlenmiş güçlüklerin üstesinden gelecektir:

- Aktif talep ve elektrik tedarik sistem etkinliğine katılmak için akıllı tüketicileri kuvvetlendirmek: aktif talep ve genel elektrik sisteminin enerji etkinliğine kullanıcıların aktif olarak katılması için bariyerlerin, olanakların ve çözümlerin araştırılması; farklı teknik ve kullanıcı etkileşimi çözümlerinin ve müşteri farkındalık girişimlerinin analiz edilmesi ve karşılaştırılması.
- Akıllı ölçme altyapısı ve veri işleme üzerine ulusal ar-ge ve gösterim projelerinin ağ iletişimi: dahili enerji piyasası paketi bağlamında akıllı sayaçların yerleştirilmesi ve özellikle, akıllı sayaç altyapısı ve akıllı sayaç veri işleme için farklı çözümler boyunca derinlemesine karşılaştırma yapılması.

VESTEL, rekabet edebilirliğini kuvvetlendirmek ve yeni teknolojileri keşfetmek için yüksek inovasyon kapasitesine sahip olmakla birlikte, FP7 iş programı konularının ilham verici fikirleri ile aynı tempoda devam etmektedir. Tamamlanmış veya devam eden çeşitli EUREKA konsorsiyum projelerimiz, doğrudan Avrupa FP7 iş programı konularına uygundur. Beklenen etki, amaç ve inovasyon teknolojisi bakımından FP7 hedefleriyle yakından alakalı olan EUREKA projelerimiz, yani SmartHome, GENIO, MAGNETO, bir sonraki bölümde açıklanmaktadır.

FP7'nin temel olarak önemli hedeflerinden biri, gerçek zamanlı tüketim yönetimi, enerji tasarrufu, ileri güvenlik ve güvenilirlik, ev enerjisinin izlenmesi ve kontrol edilmesi için akıllı ev enerji yönetim araçlarıdır.

EUREKA projemiz ESHome, benzer hedefleri takiben, insanlara ev cihazları için konfor, sağlık, güvenlik ve enerji tasarrufu sağlamak amacıyla otomasyon, iç mekan çevre yönetimi ve güç tüketimi kontrolüne sahip ortak yaşam biçimi için akıllı bir sistemdir.

Benzer şekilde, GENIO (Gelecek Nesil Evi) projesi, cihaz heterojenliliği, otomasyonu en yüksek seviyeye çıkarma ve akıllıca yanıt vermeyi içeren ileri kendinden-idareli gelecek nesil ev ağını tanımlamaktadır.

Bunun yanı sıra, MAGNETO projesi, ortaya çıkan ağlarda dış uç cihazları için entegre hizmet ve ağ yönetimini olanak sağlayan yenilikçi bir çerçeve sunmaktadır ve ev ağları idaresini telekomünikasyon hizmet sağlayıcısının yönetim sistemleriyle birleştirmektedir. Vestel, maliyet etkinliği, esneklik ve verimlilik gibi üretime dayalı avantajlarını, ar-ge, inovasyon, tasarım ve satış-pazarlama kapasiteleri ile coğrafi, örgütsel ve yönetsel öncelikler ile tamamlamaktadır.²

Vestel Elektronik, İnsan Kaynakları yönetiminde inovasyonları takip etmekte, değerlendirmekte ve uygulamaya koymaktadır. Vestel’de her bir çalışan, bir değer kaynağı sayılmaktadır ve çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirme ve gelişime açık olan zayıf noktalarına yönelerek inovasyona ve değişime adapte olmalarını sağlamak için eğitim programları tasarlanır.

4.1.9 Vestel 2013 yıllık faaliyet raporundan adapte edilen İcra Kurulu Başkanı ile bir görüşme:³

“Ar-Ge faaliyetleri Vestel’in öncü ve yenilikçi konumunun itici gücü olarak çok önemli bir yere sahip. 2013 yılında Vestel’in öne çıkan yenilikleri nelerdi?” sorusuna Başkanın yanıtı şöyle olmuştur:

İnovasyon, günümüzün global rekabet koşullarında kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için şirketlerin olmazsa olmazı haline geldi. Biz gelişime ve değişime liderlik eden, dünya pazarında söz sahibi bir firma olarak inovasyonu yıllar önce çalışma prensibimiz olarak içselleştirdik. Hızlı büyümemizin temelinde inovasyona verdiğimiz önem yer alıyor.

² 2013 yıllık faaliyet raporu

³ 2013 yıllık faaliyet raporu

Ar-Ge'ye yaptığımız büyük yatırımlarla teknolojiyi izleyen değil üreten bir şirketiz. Tüketicilerimizin ihtiyaçlarına yönelik ve sektöre yön veren yenilikçi ürünler piyasaya sunuyoruz. 1.000 kişilik dev Ar-Ge kadromuz ile inovasyon anlamında yerli teknolojinin gururuyuz. Yıllık ciromuzun yaklaşık %2'sini Ar-Ge çalışmalarına ayırıyoruz. Bu doğrultuda da, bugün dünyada en çok Ar-Ge harcaması yapan ilk 1.000 firma arasına giren üç Türk firmasından biriyiz. Vestel olarak Ar-Ge projelerimizi Beyaz Eşya Ar-Ge Merkezi, Ar-Ge Merkezi-1, Ar-Ge Merkezi-2, Dijital Ar-Ge, İstanbul İTÜ Teknopark Vestel, Ankara ODTÜ Teknopark Vestel, Şanghay ve Tayvan Ar-Ge merkezlerimiz olmak üzere 8 farklı Ar-Ge merkezinde gerçekleştiriyoruz. Yeni gelişen teknolojileri ve müşteri beklentilerini esas alarak başlattığımız Ar-Ge projelerimizi hızlı ve dinamik bir şekilde hayata geçiriyoruz. Bunun sonucunda da ulusal/uluslararası standartlara uygun olarak yılda 200'den fazla yeni ürün pazara sunuyoruz.

2013 yılında tüketicilerimizle buluşturduğumuz Türkiye'nin Google sertifikalı ilk tableti Vestel 10" Tablet PC, üretim ve tasarım süreçlerinin tamamı Vestel City'de gerçekleşen ürünlerimizden yalnızca biri.

Bu yıl tüketicilerimizi, Borderless, Ultra HD 4K ve yeni seri akıllı TV'lerimize entegre olarak sunduğumuz "Çifte Ekran" özelliği ile tanıştırdık. Önümüzdeki dönemde LCD televizyonlarda yüksek çözünürlüklü büyük ekran Ultra HD 4K TV'lerin Ar-Ge süreçlerini tamamlayarak, seri üretime geçeceğiz. Bunun yanı sıra, akıllı telefonların ülkemizin cari açığında önemli bir kalem olduğunu düşünüyoruz. Bu doğrultuda da yurt içinde akıllı telefon tasarımı ve üretimini gerçekleştirmek üzere 2013 yılında yürüttüğümüz Ar-Ge çalışmaları sonrasında, 2014 yılında akıllı telefon üretimimize başlayacağız. Aynı zamanda elektrikli araçlar için Battery Management System olarak bilinen elektronik kartların tasarımı için yoğun Ar-Ge faaliyetlerine başladık.

4.1.10 Vestel'in İnovasyon Ödülleri:

Yenilikçilik konusundaki öncülüğünü her yıl artan orandaki patent başvurusuyla da kanıtlayan Vestel Beyaz Eşya, 2013 yılında 13 adet patent başvurusunda bulunmuştur.

Vestel Beyaz Eşya Ar-Ge Merkezi ayrıca patent kategorisinde kazandığı ödüllerle de bu konudaki iddiasını ortaya koymaktadır.

Vestel ürünleri, inovasyon, işlevsellik, kalite, ergonomik, dayanıklılık, içerik, kullanım kolaylığı ve çevresel uygunluk dahil olmak üzere çeşitli kategorilerde ödüller almıştır.

- NOSE Set-top-box - İnovasyon, Tasarım ve İşlevsellik Ödülü
- AVOI Set-top-box İnovasyon, Tasarım ve İşlevsellik Ödülü
- Trio Set-top-box - İnovasyon ve Tasarım Ödülü
- Vestel, ödülleri tasarım alanında kalite ve mükemmeliyetin belgesi olarak bilinen Endüstriyel Tasarım Yarışması 2013'ten Dijital ve Elektronik Cihazlar Tasarım Ödülü kategorisinde ödül almaya hak kazanan tek Türk markası olmuştur.

4.2 Örnek Olay: ‘BİT’nin örgütsel inovasyona ulaşmadaki rolü”

Himalaya Engineering şirketinin kurucusu ve CEO’su Imran khan, İslamabad’dan İstanbul’a uçuşta idi. Himalaya Engineering, sekiz yıl önce kurulmuştu, başlıca faaliyet alanı elektronik malları ithal etmek ve özel ve kamu projelerine yeniden satmaktı. Himalaya Mühendislik, sadece yüksek kaliteli ürünler nedeniyle değil aynı zamanda hükümete olan etkisi nedeniyle sekiz yıllık kısa sürede, elektronik işinde büyük bir yer kazanabilmiştir. İmran, TurkTech’in genel müdürü Onur Yüksel ile toplantı ayarlayan bir arkadaşının daveti üzerine ilk defa TurkTech’e gelmektedir. Himalaya Engineering şirketi TurkTech şirketini desteklemek üzere sağlam bir platforma sahip olduğu ve Himalaya Engineering gelecek aylarda gerçekleştirilecek büyük LED ışıklandırma ve elektronik gösterge projeleri üzerinde çalıştığı için TurkTech firmasını Pakistan piyasasına girmeye ikna etme konusunda çok iyimser idi.

6 Ekim 2014 tarihinde yapılan toplantı iyi geçmişti. Imran, TurkTech şirketine Pakistan ve Orta Doğuda olmak için Himalaya Engineering platformlarının tüm araçlarını sunmuştur. TurkTech Himalaya Engineering’in platformunu kullanmakla ilgilenmese bile şirketin desteğini garanti etmiştir. Imran, tren istasyonlarında bilgi ekranlarının ve belediyeler için video-duvarların kurulumu dahil, tüm kamu projelerinde TurkTech ürünlerini kullanacağını temin etmiştir.

4.2.1 TurkTech için Harikulade bir Olanak

Toplantıdan bir hafta önce, uluslar arası satış müdürü, Orta Doğu ve Güney Asya piyasaları hakkında Onur’a bilgi vermiştir. Satış müdürü, Pakistan’ın 200 milyon nüfus ile dünyanın en büyük altıncı ülkesi olduğunu belirtmiştir. En az 1 milyon ev, TurkTech ev ürünlerinin potansiyel alıcıları olabilecektir. Ayrıca, elektronik ürünleri ithalatının çoğu Avrupa’dandır ve herhangi bir Türk elektronik markası piyasaya dokunmamıştır. Pakistan Hükümeti ayrıca iki ülke arasındaki dostane bağlar nedeniyle Türk şirketlerine özel ayrıcalıklar sağlamaktadır. Bu tablo, TurkTech için çok ilgi çekicidir, potansiyel piyasa kendi yerli piyasasından daha büyüktür ve rekabetçi sayısı daha azdır.

Imran Onur'a, Pakistan'ın TurkTech için güçlü bir Pazar olabileceğini açıklamıştır. Gelişmekte olan bir ülke olarak Pakistan'da metro-büs rotaları ve Pakistan üzerinden Çin'den Arap Denizine yol inşası gibi birçok altyapı projesi yoldadır. Benzer şekilde, konut toplulukları, okullar ve hastaneler inşa etme amaçlı birçok proje bulunmaktadır. Söz konusu projelerin ışıklandırma çözümlerini karşılamak için, LED ışıklar en iyi çözümdür. TurkTech, LED sektöründe büyük pazar payı elde etmek için bu olanağı yakalayabilecektir.

Onur, Pakistan piyasasını tercih etmeye ikna olmuştur ancak son sözlerini söyleyememiştir. Son sözlerini söylemek için, kurul üyeleri huzurunda bir rapor sunması gerekmiştir ve bu plan üzerinde karar alacaklardır. Bununla birlikte Onur, Himalaya Engineering'in tüm elektronik projelerine yardım etmeyi kabul etmiş ve Himalaya Engineering'e TurkTech namına fiyat teklifinde bulunma hakkını almıştır. Onur, TurkTech markasını kullanma hakkı verilmesinin CA Holding'in stratejisine göre olmadığını biliyordu ancak risk almıştı ve TurkTech'i yeni piyasada tanıtacağına dair iyimserdi.

4.2.2 Himalaya Engineering için ileriye doğru bir adım

Imran, toplantıdan sonra keyifliydi, video-duvar projesini paylaşmak için müdürüne hemen whatsapp mesajı gönderdi. Beş dakika içinde cep telefonuna e-mail geldi, İmran bir dakika içinde e-maili Onur'a gönderdi. Ayrıca, iki farklı Çin şirketinden satış müdürleri olan David ve Toby'den gelen, video-duvarlar için fiyat tekliflerini ilettiklerini bildiren mesajları da görebildi.

Himalaya Engineering'in kâr marjı, Avrupa markalarından gelen yüksek fiyatlar ve elektronik ürünleri üzerindeki %62 gümrük vergileri nedeniyle en aza inmiştir. Diğer taraftan, Himalaya Engineering'in yüksek profilli müşterileri, ürünlerin kötü kalitesi nedeniyle Çin ürünleri ile ilgilenmiyordu. İmran, TurkTech'i seçmenin iyi bir ilerleme olduğundan emindi. Artık, doğrudan Avrupa markalarının imalatçısı ile doğrudan muhatap olacaktır, bu nedenle, satın alma fiyatını kesecek ve ürünler yüksek kaliteli olacaktır.

4.2.3 ‘TurkTech’ Markası için Zorluklar

TurkTech, Avrupa markalarının en büyük imalatçılarından biridir. Ürünler, Avrupa ve Türkiye’de çok geniş bir piyasalara sahiptir. Ekran ürünleri için yeni temeller, Avrupa’nın teknolojiye yönelik insanları nedeniyle gelişmektedir. Avrupa Gümrüklerine üyelik, Çin rekabetçiler üzerindeki avantajlardan biridir. TurkTech’in konumuna daha yakın olmak, Avrupa piyasasına erişim için minimum gecikme süresi olmasına olanak sağlar. Son on yılda, TurkTech, Türkiye’de güçlü bir marka olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye’de 1500 özel mağazası bulunmaktadır. Türkiye’de 500’den fazla satış sonrası hizmet noktası vardır. Ancak, marka yurtdışında popüler değildir. Avrupa’da TurkTech, Avrupa markaları için imalat yapmaktadır, Türkçe konuşan ülkelerden birkaçı marka olarak TurkTech’i benimsemiştir. TurkTech, AB piyasasında aktiftir, AB’deki herhangi bir finansal problem, TurkTech’in verimliliğini etkileyebilecektir. Asya’nın geri kalanında, kullanıcıların çoğu TurkTech markasına aşina değildir ve TurkTech hiçbir zaman Asya piyasasına ciddi bir ilgi göstermemiştir.

4.2.4 Yavaş Tempolu İletişim Çelişkisi

10 Ekim 2014 tarihinde Imran İslamabad’da bulunan ofisine geri döndü, umutsuzca TurkTech’den video-duvarların fiyat teklifini bekliyordu. Fiyat teklifi yapmak için iki gün kalması sebebiyle, Onur ile irtibat kurmak ve fiyat ve şartname teklifini bağlamak için Türkiye’deki arkadaşını aradı. Gün sonunda Imran’ın telefonuna e-mail geldi, teklif “gelen kutusundaydı”. E-mail, TurkTech’in B2B Mühendisinden geliyordu. cc alıcısında üç isim görünüyordu, Onur’un adı en üstteydi. Ürün özellikleri Çin video-duvarlarından çok daha iyiydi ve fiyat, Avrupa markalarından daha ekonomikti. Güç tüketimi ve çözünürlüğü beklenenden çok daha iyiydi. Video-duvar distribütörünün detayları eksikti, bu nedenle derhal bir e-mail gönderdi ancak muhtemelen çalışma saatleri bitmişti ve zaten hafta sonuydu. 13 Ekim, belediye idaresine teklifi iletmenin son günüydü. Üç saatlik zaman farkı, 13 Ekim sabah erkenden TurkTech’den cevap almayı mümkün kılmıştı. Cep telefonu uygulaması irtibatı olmadığı için, Onur’la irtibat kurmak çok zordu. Himalaya Engineering’in satış müdürü, TurkTech’in tamamlanmamış fiyat teklifini – ve istemedikleri Çin markalarından olan fiyat tekliflerini iletmişti. Imran, video distribütörünün şartnamelerini iletibilmeleri için daha fazla zaman vermek üzere,

babasının bakanlıktaki arkadaşı ile irtibat kurdu. Ona iki gün verilmişti ancak öğleden sonra TurkTech'den gelen cevap, “şartnameler Türkçeydi ve tercüme için başka departmana gönderilmiştir” olmuştu. Şartnameleri almak üç gün sürdü ve teklifi vermek için geç kalındı. TurkTech'i kamu sektörüne tanıtmak muazzam bir olanaktı ve Imran, müşterinin ürün kalitesini kesinlikle çok beğeneceğinden emindi ve gelecek için iyi bir referans olacaktı. Türkiye'den yeni geldiği için bu daha başlangıçtı, bu nedenle bu tür çok projesi olduğu için ve gelecekte bu tür bir şey bir daha olmayacağı için iyimserdi.

4.2.5 Karar alma bulmacası

Imran'ın babası, Suudi Arabistan'da yeni demiryolu projelerini yönetiyordu. Pakistan ve Arap devletlerinde mühendislik firmalarının yönetiminde yüksek pozisyonlara hizmet vermişti. Başlıca projeleri, karayolu ve demiryolu hatları inşası üzerineydi. Imran, TurkTech ve geniş LED ışık yelpazesi hakkında babasına bilgi verdi. Babasından, TurkTech'in LED ışıklarını mevcut projelerinde tavsiye etmesini istedi. Bu tür projeleri güvence altına almak için, Imran'ın TurkTech'in yetkili bayiliğini almaya ihtiyacı olacaktı. Imran, Onur ile telekonferans düzenledi ve bu konuyu görüştü. Imran hatta TurkTech için LED ışıklandırma projelerine rehberlik edecek ve onları kolaylaştıracak başka bir seçenek de sundu ve karşılığında Himalaya Engineering, mütevazı miktarda komisyon isteyecekti. Onur, erken olacağı ve onun elinde olmadığı için bu tür bir teklifi reddetti. Ancak bu konuyu icra kurulu ve kurul üyeleri ile görüşeceğine söz verdi.

*Onur için yöneticilere ulaşmak zaman alan bir iletişim süreciydi. Normalde Onur raporlarını TurkTech'in icra heyeti üyesi olan bir üst patronuna sunmaktadır, ayrıca grubun genel başkanı kurul ile tartışılacak konuları onaylamaktadır. TurkTech, örgütsel bakış açısıyla CA holdinge aittir. CA holding icra kurulu başkanı, çok önemli konular için kurul toplantıları düzenlemektedir, diğer olağan kurul toplantıları, her bir çeyrek sonunda planlanmaktadır. Holdingde tüm strateji kararlarını alan bir kurul vardır. İletişim, e-mailler ve düzenli toplantılar aracılığıyla düzenlenmektedir. Maalesef, iletişimde diğer sosyal medya araçlarını kullanmada yeteri kadar hızlı değildir. TurkTech namına genellikle kurul toplantılarında sözcü Onur'dur. Onur'a hemen bir kurul

toplantısı düzenlemenin mümkün olmadığı bildirilmiştir; planlarını kurul üyeleri huzurunda açıklamak için üç ay beklemesi gerekmektedir.

TurkTech için Himalaya Engineering'i tanıtmak basit idi çünkü rakipleri üzerinde yüksek rekabet avantajlarına sahipti. TurkTech'in benzersiz özellikleri ve yüksek kaliteli ürünleri, kamu sektöründen ve özel sektörden birçok potansiyel müşterinin ilgisini çekmiştir. 500'den fazla mühendis ile, Avrupa'daki en büyük tüketici elektronikleri Ar-Ge'sine sahipti. TurkTech, erken tasarım aşamalarında ürün tasarımının test edilebilmesi için Avrupa'nın en büyük prototip fabrikasına sahipti. Yetkili Elektromanyetik Uygunluk, güvenlik, fotometri ve IP test laboratuvarlarına sahipti. Imran, yetkili bayileri olarak veya komisyona dayanarak Himalaya Mühendislik ile işbirliği yapıp yapmayacakları konusunda TurkTech'den bir karar bekliyordu.

4.2.6 TurkTech Departmanları arasında İletişim Muamması

Imran, TurkTech'den LED numuneler almaya karar verdi ve bu numuneleri inşaat şirketleri ile yapılan toplantılarda sunmayı planladı. Himalaya Engineering'in Satış Mühendisi, dış mekan ve iç mekan ışıkları dahil LED ışıklarının bir listesini hazırladı. Bilgi talebi, 18 Kasım 2014 tarihinde B2B satış mühendisine e-mail ile gönderildi. B2B satış mühendisleri, stoktaki ürünlerin mevcudiyetini kontrol etti ve uluslar arası satış müdüründen gelen kabulden sonra Proforma fatura düzenlendi. Departmanlar arasında iletişim, ofis bilgisayarlarında e-mailler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Proforma fatura düzenleme zamanı, personel üyeleri arasındaki iletişime göre değişiklik göstermektedir. Daha sonra, finansal departman, Proforma Faturaya karşılık ödemeyi onaylamaktadır ve ürünler stoktan çıkarılmaktadır. Bazen, bu işlemi yerine getirmek birkaç hafta alabilmektedir. Teslimat için bekleme süresi, uçak ile olduğu için sadece iki gündü ancak TurkTech bünyesinde formaliteleri tamamlamak yirmi gün sürüyordu. 9 Aralık günü, numuneler Pakistan için yüklendi. 12 Aralık günü numuneler Imran'ın ofisindeydi, kaplaması ve kalitesi Çin LED ışıklarından daha iyiydi ancak bir işlemi gerçekleştirmede gecikme, Imran'ı endişelendirmeye başlamıştı. Ürünlerin kalitesi, sıkıntısının üstesinden gelmişti ancak teslimattaki gecikme nedeniyle iki önemli toplantıyı kaçırmıştı.

12 Ocak 2015 tarihinde Onur, TurkTech'in ana ofisine gidiyordu; trafik İstanbul'da olağan olduğu gibi çok sıkıştı ve yavaş ilerliyordu. Bu arada, iki çocuk araba camlarına vurarak para dilenmeye başladı. İki yıl önce, böyle bir manzarayla karşılaşmak olağandışı gelebilirdi ancak tıkanık trafikte Suriyeli mülteci çocukları dilenirken görmek yaygın bir durumdu. Türkiye'nin çoğu şehrinde, mültecileri köprüler altında, parklarda ve barınmak için sığındıkları diğer yerlerde görmek yaygındır. Türkiye'de bu mültecileri barındırma sorunlarından biri, Araplar ile modern Türkler arasındaki kültürel farktır. Onur, zamanında yetişmek için acele ettiği için sürmeye devam etti. Sadece kurul üyeleri ile azami olası konuları tartışmaya ve kararlar almaya odaklanıyordu. Kurul üyeleri ile sık sık toplantı düzenlemenin kolay olmadığını biliyordu çünkü bu toplantıyı üç ay uğraştıktan sonra ayarlayabilmişti. Toplantının tüm noktalarını hazırladı ve tartışılacak tüm diğer olası konuları hatırlamaya çalışıyordu.

4.2.7 TurkTech'in Pazarında Çin Eğilimi

Başlıca odaklandığı konu, TurkTech'i yeni piyasalara dahil etmektir. Avrupa televizyon piyasasına Çinli markaların girmesi, endüstride açık bir eğilim haline gelmiştir. Onur, zorlu Avrupa piyasasını tahmin etmekteydi çünkü Çinli şirketler, Avrupa Birliğinde yatırım yapmaya başlamıştı. Skyworth dijital holdingi, Alman TV firmasının LCD ve LED televizyon üretim ve dağıtım birimlerini elde etmişti. Skyworth için, Almanya şirketin Avrupa piyasasındaki ilk durağıdır. Bunun sonucunda, Çinli şirketler AB'nde imalat tesislerine sahip olarak gümrük vergisi probleminin üstesinden gelecektir. Bu durum, Çinli şirketleri TurkTech karşısında çok rekabet edebilir hale getirecektir. Asya pazarı ile ilgili tüm ödevini tamamladı ve Himalaya Engineering'in Mühendisliği platformu yoluyla yada doğrudan TurkTech markası altında Asya pazarına girmek istiyordu.

4.2.8 TurkTech için Asya'da Yeni Temeller

Petrol zengini devletler, LED ürünlerinin potansiyel alıcılarıdır çünkü birçok inşaat projesi devam etmektedir ve Himalaya Engineering, Arap devletlerinin inşaat projelerinde aktif durumdaydı. Bu piyasalar, yüksek değerli ve maliyetli ürünler için potansiyel müşterilere sahiptir. Onur, İmran'ın söz konusu projelerde destek garantisi

verdiğini hatırladı. Onur, üretim maliyetinin dramatik olarak arttığını biliyordu. Politika sistemde yaşanan kaos ve yaklaşan seçimler, Türk Lirasının ABD doları karşısındaki değerini düşürmüştür. Türk ordusu ve polisi, doğu sınırındaki ve Suriye ve Irak sınırlarındaki teröristlere karşı operasyonlarla meşguldü. Türk ekonomisi de bu koşulların sonuçlarını taşıyordu. Türk lirası değer kaybetmeye devam ediyor, ABD doları da şimdiye kadarki en büyük artışı gösteriyordu. Aynı zamanda, Türkiye'nin doğu cephelerindeki savaş, maliyetleri arttırdı ve sonuç olarak ekonomiyi kargaşaya sokuyordu. Önerilen başkanlık sistemi de çok muğlak ve ekonomi üzerindeki etkileri şimdilik belirsizdi. İşgücü maliyeti Çin'e nazaran daha yüksektir ve Elektrik ücreti, en büyük rakiplerin bulunduğu Çin'den çok daha yüksektir. Arap yatırımcıların Dubai'nin LED fuarında TurkTech'e gösterdiği ilgi, Onur'un Asya piyasasına girme önerisini destekliyordu.

İcra Kurulu Başkanı Efecan her zamanki gibi serinkanlıydı; muhtemelen yüksek nakit akışı ve yerel satışlardaki artış, kendine güvenen gülüşünü destekliyordu. Onur ve Efecan, yönetim kurulu üyeleri toplantısına katılmadan önce küçük bir görüşme yaptı. Efecan yeni piyasa fikrini merak etti ve yeni ürün türleri talep edebileceği noktasına değindi. Onur, TurkTech'in yeni ürünleri tasarlamak ve imal etmek için güncel teknolojilerin kullanılabileceğini açıklamıştır. TurkTech, herhangi bir yeni yatırım yapmadan birçok elektronik ürünü imal edebilmektedir. TurkTech, yeni fikirler getirebilecekleri çok geniş bir tüketici portföyüne sahiptir. TurkTech, finansal olarak çok güçlü bir şirkettir. Ekran piyasası, tüm dünya çapında büyüme göstermektedir. Asya ülkelerinin nüfusu, AB'nden çok daha fazladır ve hızlı bir şekilde artmaktadır. Onur, IOT piyasasının 2025 yılında 50 milyar ürün ile en büyük yeni piyasa olacağına işaret etmiştir. TurkTech, bu piyasada kolaylıkla aktif olabilir. Ekran piyasasındaki büyük oyuncular, düşük kârlılık nedeniyle küçük ekran boyutlarından geri adım atmaya karar vermiştir, bu durum, TurkTech'in Pazar payını küçük boyutlu ekran işinde artırmasına yardımcı olabilecektir.

4.2.9 Toplantı

Toplantı, başkanın hazır bulunan tüm üyeleri karşılaması ile başladı. Kurul, başkanın aile üyelerinden oluşuyordu. Başkanın en büyük oğlu, başkan yardımcısı olarak tayin edildi.

Efecan, mali raporu sundu. Sunumda, mevcut siyasal kaosun dolar kurlarında artışı etkilemiş olmasına rağmen, şirketin yine de yerli satışlardaki artış nedeniyle finansal hedeflerine ulaştığı bildirildi. Onur'un sırası geldi ve yeni piyasalara açılma planını sunmaya başladı ve ayrıca Himalaya Engineer grubunun ilgisinden bahsetti. TurkTech'in mevcut ürün portföyü ile kolaylıkla Pakistan piyasası peşine düşebileceğini vurguladı. Yakın gelecekte, ürün portföyünde daha az sayıda katma değerli ürünler yerli piyasada zorluk yaratabilecektir. Başkan tartışma sırasında araya girerek yerel satışlardaki artışın finansal rapordan da açık olduğuna işaret etti. Onur, göçmenlerin gelişinin ve yabancıların yerleşmesinin, bu artışın başlıca nedenlerinden olduğunu ve uzun süreli olmayabileceğini açıkladı. TurkTech, yerel piyasaya ve Avrupa piyasasına hakim olmak için, diğer yerel markaların yolundan ayrılması ve zengin ürün portföyü ile gelmesi gerekecektir.

Yeni pazara girme fikri, başkan için yeni değildi çünkü beş yıl önce İtalyan iş adamı Angelo, TurkTech'i İtalya'da tanıtmış ancak TurkTech'in İtalyan piyasasına eksik hazırlanması nedeniyle başarılı bir girişim olmamıştı. Temin edilen ürünler, İtalyan standartlarına uygun değildir ve her iki taraf da zarar etmiştir. Daha sonra TurkTech, Avrupa markaları için imal etme ve kendi etiketi ile herhangi bir piyasaya girmeme stratejisini devam ettirmiştir. Başkan, bu olayı hatırlatarak fikri reddetti. Diğer taraftan, fikir başkan yardımcısının dikkatini çekti çünkü Avrupa piyasasında Çin eğilimlerini öngörebiliyordu. TurkTech fabrikaları çapında zayıf tedarik zinciri ile Çin ürünleriyle rekabet etmek çok zor olacaktır. Başkan yardımcısı Onur'un lehine idi ama diğer kurul üyeleri, bilgi eksikliği nedeniyle bir şey söylemeye gönülsüzdü, planın tüm detayları onlara verilmemişti. Toplantı sonunda, başkan kararsız kalmaya devam etti ve bu konuyu gelecek toplantıda tartışmayı tercih etti.

Onur, çok endişeliydi çünkü piyasa çok hızlı ilerliyordu, geç alınan veya hiç alınmayan kararlar, şirketin para ve bazen müşteri kaybetmesine neden oluyordu. Sonraki gün, Imran'a bir e-mail gönderdi ve Himalaya Engineer şirketini yetkili bayileri olarak kabul etmenin daha zaman alacağını ve TurkTech'in Asya piyasasına girip girmeyeceğinin belirsiz olduğunu açıkladı. Imran, TurkTech'in eninde sonunda önerdiği piyasaya temas edeceğinden emindi çünkü büyük bir piyasa payı yakalamak harika bir fırsat olacaktı.

4.2.10 Kaybolan Fırsat:

17 Mart 2017 günü Himalaya Engineering Mühendislik satış müdürü, patronu İmran'a yabancı sivil toplum kuruluşunun desteği ile, eğitim bakanlığının, lise öğrencilerine tablet dağıtılması için bir proje başlattığını bildirdi. Pilot aşamada, bir okulda 100 tablet dağıtacak ve sonrasında, proje 10,000 öğrenciye ulaşacaktı. Sadece yerel tedarikçilerin teklif vermesi istenmişti ve bu tedarikçilerin, yetkili imalatçı bayiliğine sahip olması gerekiyordu. Son teklif verme günü 24 Mart'tı, tekliflerin tablet numunesi ile birlikte sunulması gerekiyordu. İmran, müdüründen ihale için şirket profilini hazırlamasını istedi. İmran, projeyi Çin'deki tüm ortak şirketleri ile paylaştı. İmran, numune ve fiyat teklifi için Onur'a bir e-mail yazdı. İmran, TurkTech'in tabletinin fiyatının ve kalitesinin diğer tüm markalardan daha rekabet edebilir olacağına dair iyimserdi. Çinli imalatçıların satış müdürleri, whatsapp üzerinden hemen cevap yazarak katılmayı çok istediklerini ve en geç 20 Mart tarihine kadar numuneleri teslim edeceklerini belirttiler. Onur'un e-maili 18 Mart öğleden sonra ulaştı ve özellikleri içeren şartname dosyasını ekte gönderdi. O da bu proje için özellikle yetki vermeyi kabul etti. İmran'ın gözleri TurkTech tarafından belirtilen özellikleri ve teklif edilen fiyatı görünce parladı. Onur, stoktan bir tablet örneği göndermek için uygulanan resmi prosedürlerden dolayı endişeliydi. Maalesef, hafta sonundan önce numuneyi gönderemedi. Geç kalınmıştı ve Himalaya Engineering, TurkTech olmadan ihaleye katılıyordu. İmran, projeler için başvuru yaparken daha fazla seçeneği olması gerektiğini düşünmeye başladı.

Ek 1:

Onur'un Biyografisi

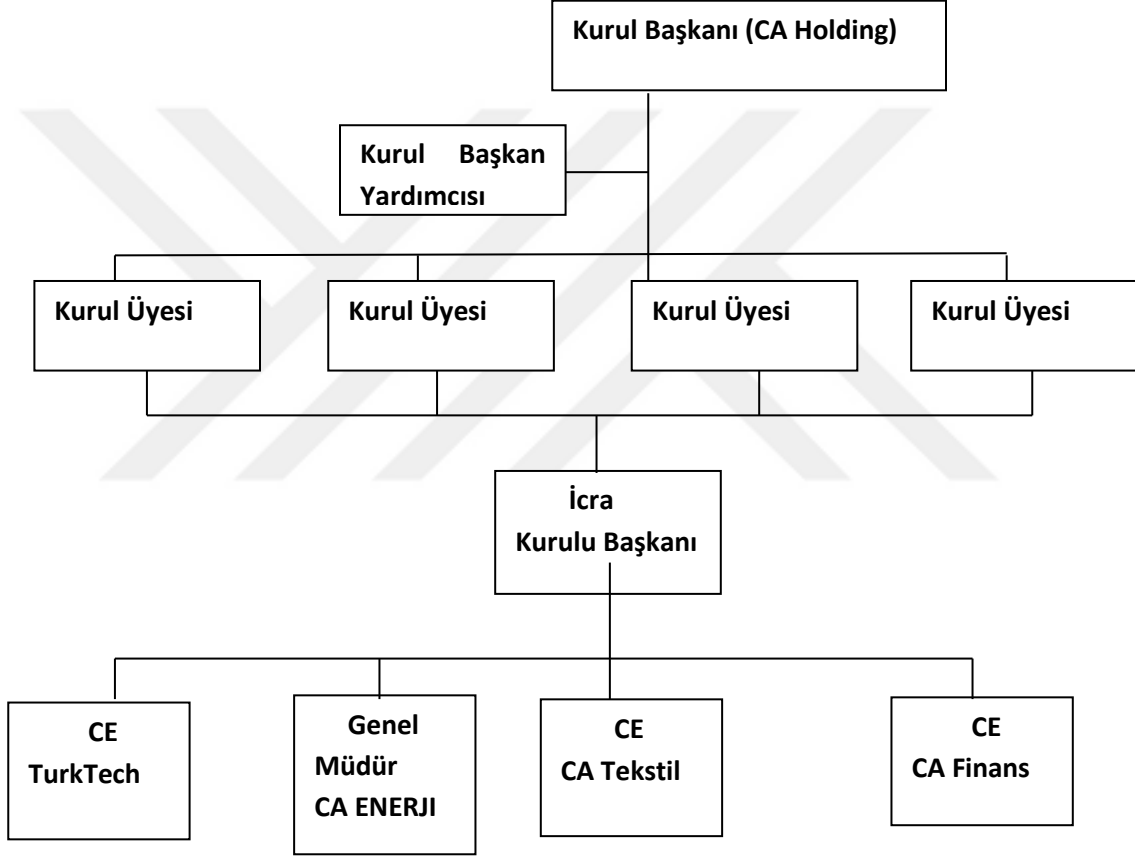
Onur, kariyerine TurkTech'te başladı. Genel müdür olarak on yıllık görev süresi boyunca, özellikle ekran ve bilgisayarda olmak üzere TurkTech için birçok yeni iş başlatmıştır. Ayrıca hükümetin ve eğitsel teknoloji projelerini yönetmiştir.

Imran Khan'ın Biyografisi

Imran, Yale Üniversitesindeki Yüksek Lisans (Elektronik) eğitiminden sonra, bir yıl New York'da özel bir elektronik firmasında çalıştı. Ardından, Suudi Arabistan'a taşındı ve aile şirketine elektrik mühendisi olarak babası ile birlikte çalışmaya başladı. 2007 yılında, Pakistan'da Himalaya Engineering şirketini kurdu. Himalaya Engineering şirketinin sunduğu başlıca ürün ve hizmetler, LED ışıklandırma, LED ekranlar, yenilenebilir enerji ve elektro-mekanik alanlarındadır. Himalaya Engineering Mühendislik, büyük elektrik ürünleri temin etme projelerini alarak, Pakistan kamu sektöründe öncü tedarikçilerden biri haline geldi. Himalaya Engineering, yeni inşa edilmiş altyapılara elektronik ürünler temin ederek Arap ülkelerinden faaliyetlerini genişletti.

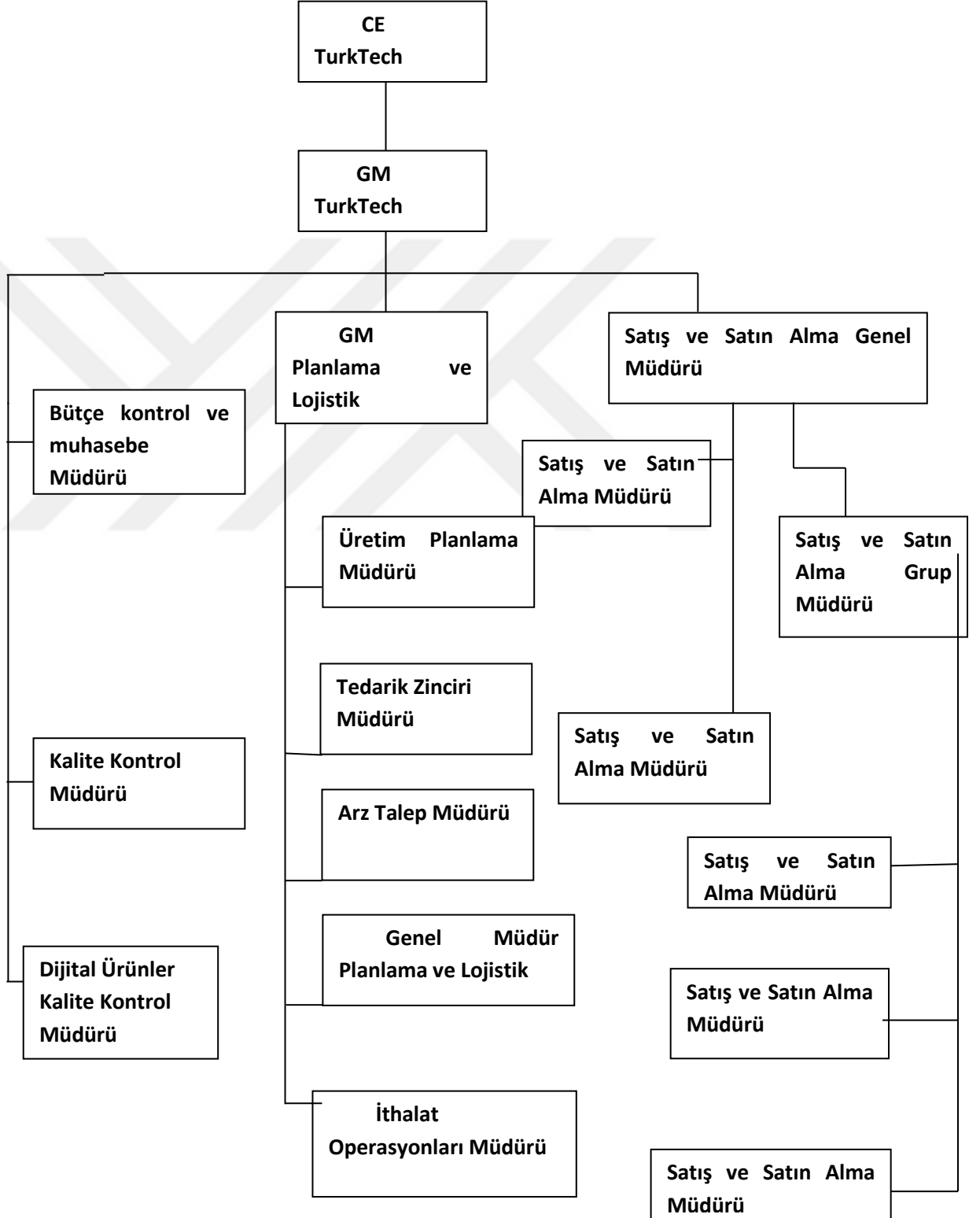
Ek 2:

CA Holding İcra Kurulunun Yapısı



Ek 3:

TurkTech Organizasyon Yapısı



Ek 4:

LED piyasası genel potansiyel incelemesi

Işıklandırma Piyasasının Büyümesi:

LED ışıklandırmaları için en yaygın uygulamalardan bazıları, dış mekan, dekoratif mimariler ve evlerdir. Dış mekan LED ışıklandırmaları, tüneller, karayolları, trafik ışıkları, park yerleri ve garajlar için hızlı bir şekilde popülerite kazanmaktadır.

Endüstriyel, ticari, kamu ve hükümet binaları gibi çeşitli uygulama segmentleri boyunca akıllı ışıklandırma çözümlerinin adapte edilmesi nedeniyle kısa zamanda LED piyasası zenginleşmiştir. Ayrıca, çeşitli dış mekan ışıklandırmalarına ve meskenlere akıllı ışıklandırmaların dahil edilmesi, akıllı ışıklandırma piyasasının büyümesine yardımcı olmuştur. Gelecek nesil ışıklandırması, daha enerji verimliliğine sahip olan, daha uzun süre dayanan ve önemli ölçüde daha az çalışma maliyeti sağlayan LED ışıklar ile akkor telli ampullerin tamamen yerine geçmektedir. 2013 yılı Forbes raporuna göre, LED ışıklar, 66 milyar \$ küresel ışıklandırma piyasasının yüzde 18'ini elinde tutmaktadır. Forbes, 2020 yılına kadar küresel LED pazar payının yaklaşık yüzde 70'ine ulaşması ile gelecek on yıl boyunca büyümeye devam edeceğini tahmin etmektedir. McKinsey'in 2012 yılı ışıklandırma piyasası raporuna göre, Asya, 2020 yılına kadar küresel genel ışıklandırma piyasasının yaklaşık yüzde 45'ini kaplamaktadır. Rapor, Japonya ve Çin'e hızlıca girişin, LED'lerin genel ışıklandırmaya geçişi için Asya'nın piyasa öncüsü konumunu yönlendirdiğini belirtmiştir. Avrupa'da, mevcut LED katma değerli piyasa payı, McKinsey'in raporuna göre yaklaşık yüzde 9'dur. 2020 yılına kadar, payın yüzde 70'ten fazla artması beklenmektedir.

Göze çarpan büyüme, dış mekan ışıklandırma endüstrisi dahil, çeşitli LED piyasası segmentleri boyunca tahmin edilmektedir. Strategies Unlimited, küresel dış mekan LED ışıklandırma piyasasının 2017 yılına kadar 1.9 milyar \$'a ulaşacağını tahmin etmektedir. Organizasyon ayrıca, LED sokak ışığı tesisatlarının önümüzdeki beş yıl içinde yüzde 400 büyüyeceğini tahmin etmektedir.

Küresel LED Ekran Piyasası:

Küresel ekran piyasası, ekran teknolojilerinin tüm spektrumunu ve dünya çapında mevcut olan/imal edilen türleri kapsamaktadır. Ekran piyasasına, başlıca olarak, akıllı telefon, TV, laptop, e-okuyucular vs. gibi tüketici ürünlerinde kullanılan çeşitli ekranları dahildir. Ekran teknolojisi, CRT gibi geleneksel ekranlardan LCD, TFT-LCD, LED-LCD, LED ekrana hızlı bir geçiş yaşamıştır.

Genel küresel LED piyasası, 2008 yılından itibaren güçlü bir büyümeye şahit olmuştur. İstikrarlı büyüme, nihai kullanıcılar arasında enerjinin korunması konusunda artan bilince atfedilebilir. LCD TVlerin, laptopların ve monitörlerin arka ışıklarına LED teknolojisinin hızlıca girmesiyle, LED ekran piyasası, dünya çapında imalatçılar tarafından yapılan artan bir yatırıma şahit olmuştur. Teknolojinin yönlendirdiği bu piyasada rekabet avantajı sağlamak için rol oynayanlar, müşterilerine uçtan uca çözümler sunmaya çalışmaktadır (imalat, kurulum ve satış sonrası hizmetler). Küresel imalatçılar tarafından Ar-Ge çalışmalarına artan şekilde yatırım yapılması, LED teknolojisinde gelişmeler yaşanmasına neden olmuştur.

“Tür, Teknoloji, Uygulama, Coğrafyaya göre Ekran Piyasası – Eğilimler ve 2020 Tahmini” isimli bir piyasa araştırması raporuna göre, küresel ekran piyasasının 2020 yılına kadar 155.54 Milyar \$’a ulaşması beklenmektedir.

Ek 5:

TurkTech:

Türkiye'deki en büyük elektronik ev ürünleri imalatçılarında biri olan TurkTech, 2000 yılında CA Grubuna katılmıştır. TurkTech Elektronik, Türkiye'deki en büyük özel endüstriyel kuruluşlardan biridir. Ürünleri, ticari ve ev cihazlarından oluşmaktadır.

CA Grubu:

Grup, 1950 yılında kurulmuştur. Üretim, ihracat ve istihdam rakamları ve uluslar arası piyasalarda rekabet edebilirliği sayesinde Türk ekonomisinde özel bir öneme sahiptir ve dünya standartlarındaki ürünleri-hizmetleri ve sürdürülebilir başarı hedefi ile yolculuğuna devam etmektedir. CA Grubu, elektronik, tekstil, beyaz eşya, bilgi teknolojileri ve enerji projelerinde aktiftir.

Ek 6:

Türk Ekonomisine ve Yurtdışındaki Potansiyel Piyasalara Genel bir Bakış

Türkiye, Avrupa, eski Sovyetler Birliği ve Orta Doğu'dan oluşan üç bölgenin kesiştiği, "Avrasya" olarak bilinen ekonomik ve politik alanın bir merkezinde bulunmaktadır. Balkanlara ve Avrupa'nın geri kalanına ve Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki büyümekte olan pazarlara yakınlık, benzersiz iş olanakları yaratmaktadır. Sayısız küresel firmaların sahip olduğu deneyim, Türkiye'nin üstün bir yatırım yeri ve ihracat platformu olduğunu doğrulamaktadır. Türkiye, özellikle otomotivde olmak üzere çeşitli endüstrilerde Avrupa için bir üretim merkezi haline gelmektedir. Türkiye ayrıca aktif bir şekilde Orta Doğu, Afrika ve Amerika Birleşik Devletlerinde yeni ve genişlemiş ihracat piyasaları aramaktadır.

Söz konusu marketlerin potansiyeli, aşağıda belirtilen alanları içeren bir milyon tüketiciyi kapsamaktadır:

- Geniş ve büyümekte olan bir yerli piyasa (yaklaşık 72 milyon);
- Yüksek gelirli Avrupa piyasaları (yaklaşık 600 milyon);
- Yeni gelişen Rusya, Kafkas ve Orta Asya piyasaları (yaklaşık 250 milyon);
- Çeşitli ve genişlemekte olan Orta Doğu ve Kuzey Afrika piyasaları (yaklaşık 160 milyon).

Dünya Bankasının 2015 raporuna göre, "Türkiye, Dünya Bankası Grubunun en büyük orta üstü seviyeli gelir ortaklarından biridir. Türkiye, 799.54 milyar \$ Gayrisafi Yurtiçi Hasıla ile dünyada 17. en büyük ekonomidir. On yıldan az bir sürede, ülkede kişi başına milli gelir, hemen hemen üç katına çıkmış ve artık 10,500\$'ı aşmaktadır. Türkiye, OECD ve G20 üyesidir ve Dünya Bankasının iki taraflı Resmi Kalkınma Yardımının önemli bir vericisidir.

2002 ile 2012 yılları arasında, aşırı yoksulluk sınırı yüzde 13'ten yüzde 4.5'e düşmüş ve orta yoksulluk sınırı, yüzde 44'ten yüzde 21'e düşmüştür ve diğer taraftan, sağlık, eğitim ve belediye hizmetlerinde gelişme göstermiştir. Türkiye, küresel mali krizden beri,

işsizlik yüzde 10 civarında olmakla birlikte, iş gücünde artışlar olmasına rağmen, yaklaşık 6.3 milyon iş yaratmıştır.

AB'ye giriş süreci, Türkiye'deki reformlar için önemli bir dayanak noktası olmuş ancak süreç, 2012 yılından sonra yavaşlamıştır. AB, Türkiye'nin en büyük ekonomik ortağı olup, Türk ticaretinin yaklaşık yüzde 40'ından sorumludur. Türkiye, hem ihracatlar hem de ithalatların artan çok yönlülüğü ve finansmana erişim sayesinde geçişin derinleştirilmesinden önemli ölçüde yararlanmıştır. Türkiye, 1999 yılında Helsinki Zirvesinde tam AB üyeliği için bir aday haline gelmiştir. Giriş müzakereleri, 2005 Ekim ayında başlamış ancak süreç, bir takım politik engeller karşısında son yıllarda yavaşlama göstermiştir. Her iki taraf da, özellikle Gümrük Birliğinin modernleştirilmesi ve enerji ilişkileri olmak üzere, ekonomik işbirliğine odaklanarak, ivme kazanmak için çaba sarf etmektedir.

Bununla birlikte, 2012 yılından beri, büyüme hafiflemiştir. 2013-14 ve 2015 yıllarında, seçimle ilgili belirsizlikler, jeopolitik gelişmeler ve hükümetin yolsuzluk iddiaları ile başa çıkması konusundaki endişeler, güveni sarsmış ve özel talebi azaltmıştır. Ekonomi, 2013 yılında yüzde 4.2 büyüme gösterdikten sonra, 2014 yılında yüzde 2.9'a yavaşlamıştır. Ayrıca Türkiye, yatırımcı duyarlılığındaki değişikliklere karşı kırılgan hale gelmiş ve ortaya çıkan diğer piyasalarla birlikte, 2013 yılı ortalarından beri önemli bir para ve finans piyasası volatilitesi yaşamıştır. Orta seviyede büyüme ve daha zayıf bir lira, cari hesap açığını, 2011 yılında yüzde ona yakinken, 2014 yılında gayrisafî hasılanın yüzde 5.7'sine daraltmıştır.

Türkiye, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşunun yüzüncü yıldönümünde 2023 yılına kadar dünyadaki en büyük on ekonomiden biri haline gelmek için iddialı bir hedef belirlemiştir. Buna ulaşmak, Türkiye'nin ekonomisini 2 trilyon \$'dan fazla bir şekilde üçe katlamasını, 500 milyar \$'lık ihracat sektörü geliştirmesini ve enerji, bilgi teknolojisi, finans ve fiziksel altyapısında önemli ilerlemeler kaydetmesi gerekecektir. Bu hedefe ulaşmak, büyümede son yıllarda yaşanan yavaşlamaya bakıldığında muhtemel değildir. 2023 yılı büyüme istekleri çok iyimser olsa bile, Türkiye'nin daha orta seviyede büyüme hedeflerini karşılamak için önemli bir ekonomik reform üstlenmesi gereklidir.

Türkiye’de, kentsel nüfusun kırsal nüfusa oranı, son on yılda önemli ölçüde değişmiş ve yüzde yetmiş-beşlik kentsel nüfus, güçlü endüstriyel imalata dayalı ekonomiyi desteklemektedir. Türkiye, birçoğu 2013 yılında olmak üzere dünya ekonomisine 1 milyon dolardan fazla ihracat yapmış olan bir dizi diğer Anadolu şehrini kapsayacak şekilde İstanbul, Ankara ve İzmir’den oluşan geleneksel endüstri merkezlerinin ötesinde ekonomisinin temelini genişletmiştir. Söz konusu genişleme özellikle Adana, Denizli, Trabzon, Gaziantep, Hatay, Kayseri, Konya, Manisa, ve Sakarya gibi şehirlerde kayda değerdir.

Türkiye, çoğu dünya iş sıralamalarında, sürekli olarak orta kısma düşmektedir. 2013 Haziran ayı itibariyle Türkiye, Dünya Bankasının İş Yapma Kolaylığı Endeksinde 189 ülke arasında 69. Sırada yer almıştır. Transparency International’ın 2013 yılı Yolsuzluk Algılama Endeksinde ülke, yüz üzerinden elli puan ile 177 ülke arasında 53. sırada yerini almıştır. 2014 yılı Ekonomik Özgürlük Endeksinde yüzde 64.9 serbestlik ile dünyada 64. olmuştur.

Ek 7:

Türkiye'nin Endüstriyel Stratejisi

2011 Ocak ayında Bilim, Endüstri ve Teknoloji Bakanlığı (BETB), Türkiye'yi orta ileri teknoloji ürünlerin imalatı için bir teknoloji üssü haline getirmek amacıyla Türkiye'nin rekabet edebilirliğini ve verimliliğini ve hedeflerini geliştirmek için kilit alanları tespit eden Türkiye Endüstriyel Stratejisini açıklamıştır. Belgede, ihracatların ve Dolaysız Dış Yatırımın artmasına ve Türkiye'nin Avrasya'nın teknoloji üssü haline gelmesine yardımcı olabilecek Türkiye ekonomisinin başlıca potansiyel etmenleri olarak tespit edilen alanlar: inovasyon öncülüğündeki verimlilik, orta ve ileri teknoloji mallarının artan üretimi, bilgi-yoğunluklu sektörler için artan sermaye, daha güçlü bir bilgiye dayalı ekonomi yaratma, ve iyi eğitilmiş ve yüksek kalifiye iş gücüdür. Özellikle, BETB, Türkiye'nin 2023 yılına kadar en büyük on ekonomiden biri haline gelme hedefine yardımcı olacak 24 endüstri sektörü tespit etmiş ve altı öncelikli sektör için özgün stratejiler ve faaliyet planları geliştirmiştir: demir çelik, otomotiv, kimyasallar, makine, elektronik ekipmanlar ve seramik.

Bölüm 5

Analizler

5.1 SWOT Analizi

5.1.1 Kuvvetli yönleri:

1. Vestel, Türkiye’de yerleşiktir ve Türkiye, Avrupa Gümrük Birliğinin bir üyesidir.
2. Vestel, sanayi bölgesinde yer almaktadır.
 - a. Elektrik problemi yoktur
 - b. Sanayi bölgesinde, Vestel’e imalat desteği ve tasarım desteği verebilecek birçok üçüncü taraf mevcuttur.
 - c. Su problemi yoktur
 - d. Atık problemi yoktur, sanayi bölgesinin kendi atık imha alanı bulunmaktadır
3. Vestel, limana sadece 30 km mesafededir
4. Fabrikadan 1 km mesafede bir demiryolu bulunmaktadır, mallar fabrikadan limana demiryoluyla taşınabilmektedir.
5. 40 km çaplık alanda 10 üniversite bulunmaktadır
6. Malları Türkiye’den Avrupa’ya kamyon ile taşımak sadece 4 gün sürmektedir (Bekleme süresi avantajı)
7. Vestel, 500 mühendis ile Avrupa’daki en büyük tüketici elektroniği Ar-Ge’sine sahiptir.
8. Vestel, erken tasarım aşamalarında ürün tasarımını test edebilmek için en büyük prototip fabrikasına sahiptir.
9. Vestel, tamamen dikey olarak entegredir
 - a. Otomatik yerleştirme fabrikası

- b. Metal pres fabrikası
 - c. Plastik enjeksiyon fabrikası
 - d. Nihai montaj hatları
10. Vestel, yetkili elektromanyetik uygunluk, güvenlik, fotometri ve IP test laboratuvarlarına sahiptir
11. Vestel, satış için Avrupa çapında toplam 29 şubeye sahiptir
12. Vestel, Türkiye’de 1500 adet özel mağazaya sahiptir
13. Vestel, Türkiye’de 500’den fazla satış sonrası hizmet noktasına sahiptir.
14. Vestel, yılda 30 milyon ürün ile AB’nde en büyük satın alma hacmine sahiptir
15. Yerli piyasa, 75 milyon nüfus ile nispeten büyüktür

5.1.2 Zayıf yönleri:

1. Vestel bir takipçidir, ürün portföyünde çok fazla katma değerli ürün yoktur ve bu durum düşük kâr marjlarına neden olmaktadır
2. Vestel stratejisi sadece çok hassas finansal parametrelere neden olan tek bir ürüne dayanmaktadır. Vestel’in, ürün çeşitliğine ihtiyacı vardır.
3. Vestel fabrikaları etrafındaki tedarik zinciri, yeterince güçlü değildir
4. İşgücü maliyeti, en büyük rakiplerin bulunduğu Çin’e nazaran çok yüksektir
5. Elektrik maliyetleri, en büyük rakiplerin bulunduğu Çin’e nazaran çok yüksektir.
6. Vestel’in hâlihazırda sahip olduğu patent sayısı çok azdır.
7. Vestel, kurulda tanıtılacak herhangi bir markaya sahip değildir.
8. Yerli piyasada Vestel marka bilinirliği çok güçlü değildir.

9. Vestel, sadece AB piyasasında etkindir, AB'deki herhangi bir finansal problemin Vestel'in kârlılığı üzerindeki etkisi yüksektir.

5.1.3 Fırsatlar:

1. Vestel, yeni ürünler tasarlamak ve imal etmek için mevcut teknolojileri kullanabilir.
2. Vestel, herhangi bir yatırım yapmadan birçok elektronik ürün imal edebilir.
3. Vestel, yeni fikirler getirebilecek çok geniş bir müşteri portföyüne sahiptir
4. Vestel'in piyasası, Türkiye ve AB dahil nüfus bakımından dünyadaki en büyük piyasalardan biridir. Türkler, çok teknoloji odaklıdır.
5. Vestel, finansal olarak çok güçlü bir şirkettir.
6. Ekran piyasası her yıl büyümektedir. Bu durum Vestel'in mevcut ekran işini büyütmesine yardımcı olabilir.
7. IOT piyasası, 2025 yılında 50 milyar ürün ile en büyük yeni piyasalardan biridir.
8. Ekran piyasasındaki en büyük oyuncular, düşük kârlılık nedeniyle küçük ekran boyutlarından geri adım atmaya karar vermiştir, bu durum Vestel'in küçük boyutlu ekran işinde piyasa payını artırmasına yardımcı olur.

5.1.4 Tehditler:

1. Patent savaşları Vestel için büyük baş ağrısıdır
2. Çinli şirketler, AB'de yatırım yapmaya başladı. TCL, METZ'i satın aldı. Bu durum, AB'de fabrikaları olduğu için Çinli şirketlerin gümrük vergisi problemini aşmasına neden olacaktır. Bu durum da Çinli şirketleri Vestel'e karşı çok rekabetçi kılacaktır.
3. Vestel büyüdükçe, kararlarda ve eylemlerde yavaşlamaya neden olacaktır.
4. Vestel'in tüm işlerinde ABD dolarının büyük etkisi vardır

5. TV bir topluluk ürünü haline gelmektedir ve bu durum kârda azalmaya neden olmaktadır.
6. Elektronik ürünler giderek daha küçük hale gelmektedir. Bu durum ürünleri taşıma maliyetlerini azaltmaktadır ve bu da Vestel'in Çin'deki rakiplerine yardımcı olmakta ve Vestel için problem yaratmaktadır.



5.2 Harici Faktör Analizi Özeti

Harici Faktörler	Ağırlık	Derecelendirme	Ağırlıklı Puan	Yorum
Fırsatlar				
Ekran piyasası her gün büyümektedir.	0.12	3	0.36	Cep telefonları + Diğer Ekranlar
InnovTech, Yeni Fikirler havuzuna sahiptir	0.09	2	0.18	Çok geniş bir müşteri portföyü yeni fikirler getirebilirler
Dünyadaki en büyük piyasalardan biridir.	0.1	2	0.2	Türkiye ve AB dahil nüfus bakımından. Avrupalılar çok daha fazla teknoloji odaklıdır.
IOT piyasası, en büyük yeni piyasalardan biri olacaktır	0.09	4	0.36	2025 yılında beklenen 50 milyar ürün. InnovTech, bu piyasada kolaylıkla aktif olabilir.
InnovTech, küçük boyutlu ekran işinde piyasa payını artırabilir.	0.12	4	0.48	Ekran piyasasındaki büyük oyuncular, düşük karlılık nedeniyle küçük boyutlu ekranlardan geri adım atmaya karar vermiştir.
TEHDİTLER				
Patent Savaşları InnovTech için büyük bir baş ağrısıdır.	0.1	3	0.3	Innovtech çoğunlukla diğer markalar için imalat yapmaktadır
Çinli şirketler AB’nde yatırım yapmaya başlamıştır	0.1	2	0.2	TCL, METZ’i satın aldı. Vergisi probleminin üstesinden geldi ve AB’ndeki fabrikalar.
InnovTech’in toplam işlerinde ABD dolarının büyük bir etkisi vardır	0.09	1	0.09	
TV bir topluluk ürünü haline gelmektedir ve kârda azalmaya neden olmaktadır.	0.09	1	0.09	
Rakipler için azalan nakliye maliyetleri	0.1	1	0.1	Elektronik ürünleri küçüldükçe, imalatçılar için avantaj.
TOPLAM	1		2.36	

5.3 Dahili Faktör Analizi Özeti:

Dahili Faktörler	Ağırlık	Derecelendirme	Ağırlıklı Puan	Yorum
Kuvvetli yönleri				
Avrupa gümrük üyesi	0.06	4	0.24	Düşük vergiler
Konum	0.03	4	0.12	Tüm başlıca kaynakların bulunması, limana, demiryoluna erişim. Bekleme süresi avantajı
InnovTech, finansal olarak çok güçlü bir şirkettir	0.08	4	0.32	
Yüksek teknolojilerin ve yatırımların varlığı	0.08	4	0.32	Yeni ürünler tasarlama ve imal etme
Akademik çevre işbirliği	0.04	2	0.08	40 km çaplık mesafede 10 üniversite bulunmaktadır
InnovTech, Avrupa'daki en büyük tüketici elektroniği Ar-Ge'sine sahiptir.	0.06	4	0.24	500 mühendis
InnovTech en büyük prototip fabrikasına sahiptir	0.08	4	0.4	Ürün tasarımını erken tasarım aşamalarında test edebilmektedir.
InnovTech tamamen dikey olarak entegredir	0.03	3	0.09	- Otomatik yerleştirme fabrikası - Metal pres fabrikası -Plastik enjeksiyon fabrikası -Nihai montaj hatları
InnovTech, yetkili elektromanyetik uygunluk, güvenlik, fotometri ve IP test laboratuvarlarına sahiptir	0.05	3	0.15	
InnovTech, satış için Avrupa çapında toplam 29 şubeye sahiptir	0.05	3	0.15	
InnovTech, Türkiye'de birçok satış yerine sahiptir	0.05	3	0.15	Türkiye'de 1500 özel mağaza + 500 satış sonrası hizmet

				noktası
InnovTech, AB’nde en büyük satın alma miktarlarından birine sahiptir.	0.05	3	0.15	Yılda 30 milyon ürün
Yerli piyasa oldukça büyüktür	0.03	4	0.12	75 milyon nüfus
Zayıf yönleri				
InnovTech bir takipçidir.	0.1	3	0.3	ürün portföyünde çok fazla katma değerli ürün yoktur ve bu durum düşük kâr marjlarına neden olmaktadır
InnovTech stratejisi sadece çok hassas finansal parametrelere neden olan tek bir ürüne dayanmaktadır	0.1	3	0.3	InnovTech’in, ürün çeşitliğine ihtiyacı vardır.
InnovTech fabrikaları etrafındaki tedarik zinciri, yeterince güçlü değildir	0.05	2	0.1	
Yüksek üretim maliyeti	0.04	2	0.08	İşgücü ve Elektrik maliyetleri, en büyük rakiplerin bulunduğu Çin’e nazaran çok yüksektir.
InnovTech’in halihazırda sahip olduğu patent sayısı çok azdır.	0.05	2	0.1	
InnovTech büyüdükçe bu durum kararlarda ve faaliyetlerde yavaşlamaya neden olmaktadır	0.08	2	0.16	Organizasyon bünyesindeki iletişim çok yavaştır, kararlar için artan zaman.
InnovTech’in yerli piyasadaki marka bilinirliği çok güçlü değildir.	0.05	4	0.2	
TOPLAM	1		3.17	

5.4 Stratejik Faktör Analizi Özeti

Dahili Faktörler	Türü	Ağırlık	Derecelendirme	Ağırlıklı Puan	Yorum
InnovTech en büyük prototip fabrikasına sahiptir	Kuvvetli yönü	0.08	4	0.32	
Avrupa Gümrük üyesi	Kuvvetli yönü	0.06	4	0.24	Düşük vergiler
InnovTech finansal olarak çok güçlü bir şirkettir.	Kuvvetli yönü	0.08	4	0.32	
Yüksek teknolojilerin ve yatırımların varlığı	Kuvvetli yönü	0.08	4	0.32	Yeni ürünleri tasarlayıp imal etmek kolaydır.
InnovTech bir takipçidir	Zayıf yönü	0.1	3	0.3	ürün portföyünde çok fazla katma değerli ürün yoktur ve bu durum düşük kâr marjlarına neden olmaktadır
InnovTech stratejisi sadece çok hassas finansal parametrelere neden olan tek bir ürüne dayanmaktadır	Zayıf yönü	0.1	3	0.3	InnovTech'in, ürün çeşitliğine ihtiyacı vardır.
InnovTech büyüdükçe bu durum kararlarda ve faaliyetlerde yavaşlamaya neden olmaktadır	Zayıf yönü	0.08	2	0.16	Organizasyon bünyesindeki iletişim çok yavaştır, kararlar için artan zaman.
Harici Faktörler	Türü	Ağırlık	Derecelendirme	Ağırlıklı Puan	Yorum
Ekran piyasası her gün büyümektedir.	Fırsat	0.12	3	0.36	Cep telefonları + Diğer Ekranlar
InnovTech, küçük boyutlu ekran işinde piyasa payını artırabilir.	Fırsat	0.12	4	0.48	Ekran piyasasındaki büyük oyuncular,

					düşük karlılık nedeniyle küçük boyutlu ekranlardan geri adım atmaya karar vermiştir.
Patent Savaşları InnovTech için büyük bir baş ağrısıdır.	Tehdit	0.1	3	0.3	Innovtech çoğunlukla diğer markalar için üretim yapmaktadır
Çinli şirketler AB'nde yatırım yapmaya başlamıştır	Tehdit	0.1	2	0.2	TCL, METZ'i satın aldı. Gümrük vergisi probleminin üstesinden geldi ve AB'ndeki fabrikalar.
Toplam		1		3.3	

5.5 Örgütsel İnovasyon Stratejisi:

Dahili Faktör	Ağırlık	Derecelendirme	Ağırlıklı Puan	Yorum
InnovTech büyüdükçe bu durum kararlarda ve faaliyetlerde yavaşlamaya neden olmaktadır	0.08	2	0.16	Organizasyon bünyesindeki iletişim çok yavaştır, bunun sonucunda hem kararlar hem de faaliyetlerde gecikme.

Yukarıda belirtilen zayıf yönün üstesinden gelmek için tavsiye edilen strateji, orta vadeli bir strateji oluşturmaktır. Strateji, personel ve departmanlar boyunca iletişimi artırmaktır. Bu, uygun BİT tabanlı uygulamalar ile bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Teoriler:

Stratejiler:

Dahili Faktör	Strateji	İlgili departmanlar
InnovTech büyüdükçe bu durum kararlarda ve faaliyetlerde yavaşlamaya neden olmaktadır	Bilgi ve iletişim teorilerine yatırım yapmak ve BİT eğitimi vermek.	Finans & IT

Uygulanacak stratejiler:

Strateji	Kısa Vadeli (0-3 ay)	Orta Vadeli (3-9 ay)	Uzun Vadeli (9 -24 ay)
Finans Departmanı			
İletişim uygulamaları için bütçe ayırma (Satış ve satın alma departmanında pilot uygulama)	Evet		
Eğitim için bütçe ayırma		Evet	
Tüm diğer departmanlarda uygulamaya konulması için bütçe ayırma		Evet	Evet
IT Departmanı			
Uygulamaların bilgisayarlara kurulması	Evet		
Eğitim	Evet		

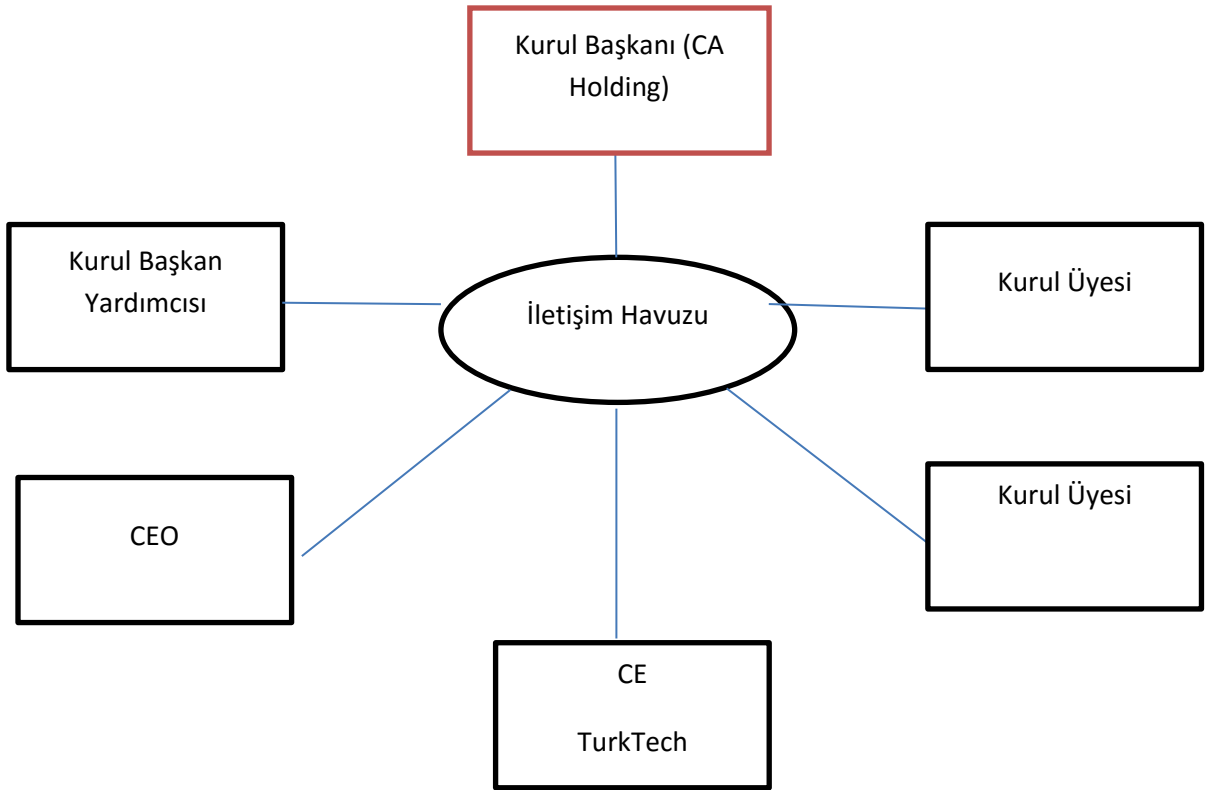
İş İletişim Uygulamaları:

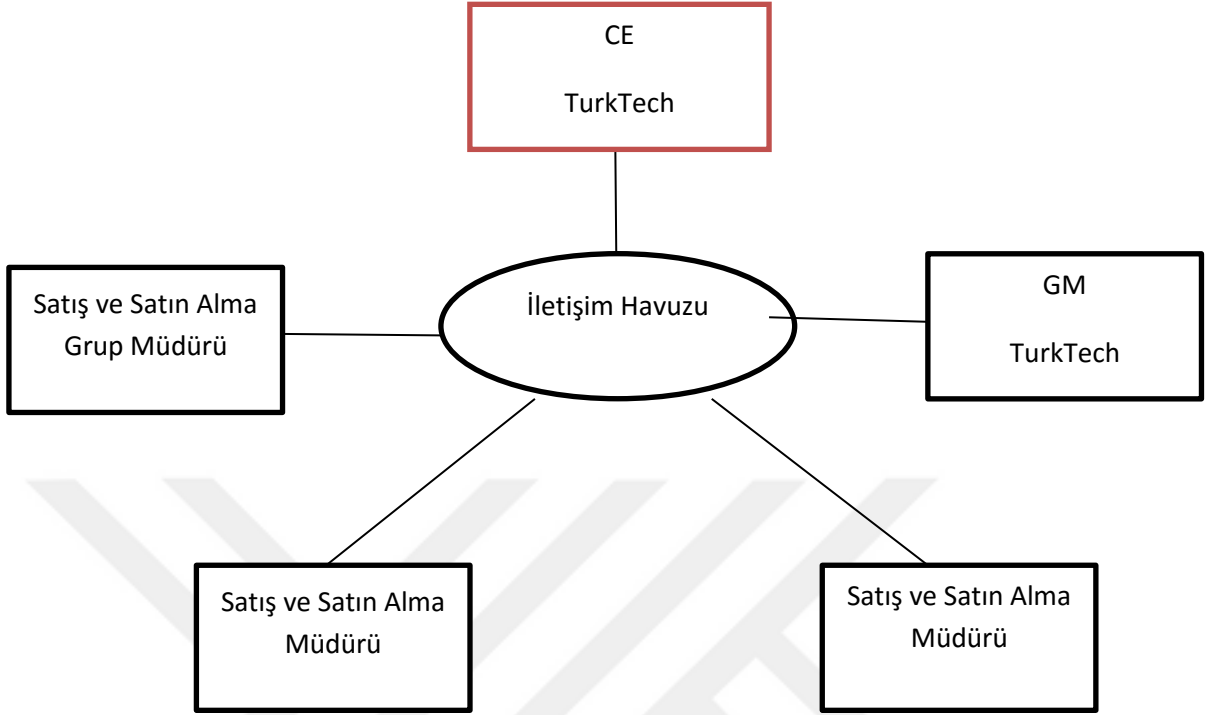
1. HipChat
2. Slack
3. Campfire
4. Basecamp
5. Redbooth
6. Wrike
7. Kato.im
8. Microsoft Lync
9. Bitirix24
10. Office chat(iOS, Android, Windows)

Yöneticiler, BİT uygulamalarının yardımıyla gerçek zamanlı olarak operasyonları takip edip kontrol edebilir ve öneri ve kararları gerçek zamanlı olarak iletebilir. Bu uygulamaların çoğu, Android, iOS, ve Windows ile uyumludur. Kullanıcı dostu arabirimler, birkaç gün içinde bu uygulamalara geçişe olanak sağlamaktadır. Bunların kurulumu basittir ve güncellenmesi kolaydır. En hızlı olası iletişim ve hızlı karar verme ile sonuçlanacaktır.

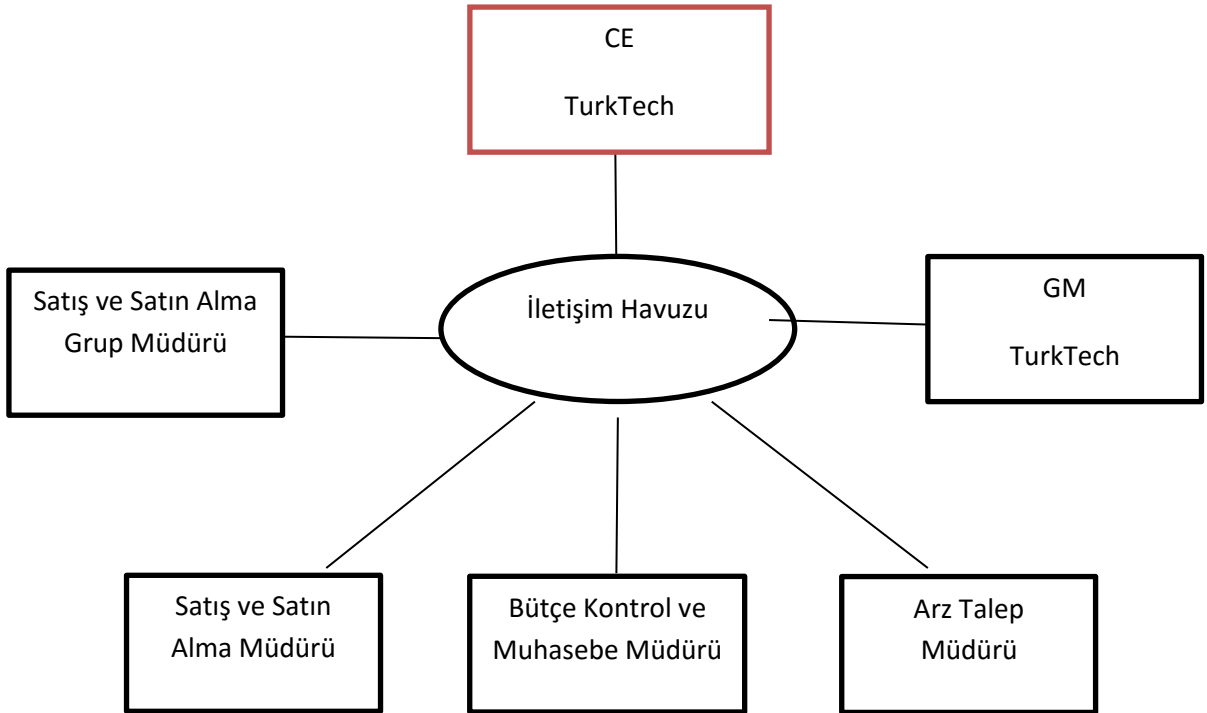
BİT'ye yönelik Organizasyon Yapıları:

İletişim odaları ve havuzları, esnekler ve organizasyonun herhangi bir personeli ile oluşturulabilir. Organizasyonun farklı görevlerine ve faaliyetlerine bağlıdır. Aşağıda, söz konusu yapıları gösteren örnekler yer almaktadır.





Bölümler arası Yapı:



5.6 VRIO:

Kaynak / Kapasiteler	Değerlenebilir	Nadir	Örnek alınması maliyetli	Değer için organize edilmiş
InnovTech en büyük prototip fabrikasına sahiptir	Evet	Evet	Evet	Evet
Avrupa Gümrük Üyesi	Evet	Evet	Evet	Evet
Konum	Evet	Evet	Evet	Evet
InnovTech, Avrupa'daki en büyük müşteri elektroniği Ar-Ge'sine sahiptir.	Evet	Evet	Evet	Evet
InnovTech, satış için Avrupa çapında toplam 29 şubeye sahiptir	Evet	Evet	Evet	Evet

5.7 PEST Analizi

5.7.1 Siyasi ve Ekonomik :

Türkiye Cumhuriyeti 1923 yılında Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasını takiben kurulan anayasal üstünlüğün esas alındığı ve yönetim biçiminin cumhuriyet olduğu bir ülkedir. Jeopolitik konumu bakımından oldukça önemli bir coğrafyada yer alan Türkiye’de büyük ölçüde serbest piyasa ekonomisi, geleneksel tarım sektörü halen istihdamın yaklaşık %25’ini kapsadığı halde, endüstri ve hizmet sektörleri tarafından artan şekilde yönlendirilmektedir. Girişken bir özelleştirme programı, devletin temel endüstri, bankacılık, taşımacılık ve iletişim sektörlerine katılımını azaltmış ve orta sınıf girişimcilerden oluşan yeni bir kadro, ekonomiye dinamizm katmaktadır ve üretimini geleneksel tekstil ve giyim sektörlerinin ötesine genişletmektedir. Otomotiv, inşaat ve elektronik endüstrilerinin önemi artmaktadır ve Türkiye’nin ihracat karşımı dahilinde tekstili geçmiştir.

2006 Mayıs ayında Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattından petrol akmaya başlamış, Hazar bölgesinden piyasaya günde 1 milyon adete kadar varili getiren büyük bir kilometre taşı haline gelmiştir. Hazar gazının Türkiye üzerinden Avrupa’ya iletilmesine yardımcı olmak için birkaç gaz boru hattı projesi de ilerlemektedir ve bu, halihazırda Türkiye’nin enerji ihtiyacının %97’sini karşılayan ithal petrol ve gaza bağımlılığını uzun vadede irdelemeye yardımcı olacaktır.

Türkiye 2001 yılında ciddi bir finansal kriz yaşadktan sonra, Ankara, bir IMF programının parçası olarak finansal ve mali reformlar getirmiştir. Reformlar, ülkenin ekonomik temellerini güçlendirmiş ve 2008 yılına kadar yıllık %6’dan fazla ortalamaya sahip güçlü bir büyüme çağına öncülük etmiştir. Küresel ekonomik koşullar ve daha sıkı mali politika, Gayri Safi Milli Hasılanın 2009 yılında daralmasına neden olmuştur ancak Türkiye’nin iyi düzenlenmiş finansal piyasaları ve bankacılık sistemi, ülkenin küresel finansal krizi bertaraf etmesine yardımcı olmuş ve gayri safi milli hasıla, 2010-11 yıllarında, ihracatlar durgunluk sonrası normal seviyelere döndüğü için yaklaşık %9’a kuvvetlice geri tepmiştir. İki derecelendirme kuruluşu, 2012 ve 2013 yıllarında Türkiye’nin borcunun yatırım aşamasına yükseltmiştir ve Türkiye’nin gayrisafi milli

hasıla oranına kamu sektör borcu, 2014 yılında %33'e düşmüştür. Yabancı Doğrudan Yatırımının stok değeri, 2014 yılsonunda hemen hemen 195 milyar \$'a ulaşmıştır.

Olumlu eğilimlere rağmen, Gayrisafi Milli Hasıla artışı, 2013 yılında %4.4'e ve 2014 yılında %2.9'a düşmüştür. Büyüme, 2014 yılının son çeyreğinde, büyük ölçüde hem yerel olarak hem de Türkiye'nin en önemli ihracat piyasası olan Avrupa'da donuk tüketici talepleri nedeniyle dikkate değer şekilde yavaşlamıştır. Yüksek faiz oranları da, Türkiye 2014 Ocak ayında ülkenin para birimini güçlendirme ve enflasyonu azaltmak amacıyla keskin bir şekilde faiz oranlarını artırdığı için büyümedeki yavaşlamaya katkıda bulunmuştur. Türkiye arından 2015 Şubat ayında ekonomik büyümeyi teşvik etmek için oranlarda kesintiye gitmiştir.

Türk ekonomisi, kayda değer zayıflığını devam ettirmektedir. Özellikle Türkiye'nin nispeten yüksek cari hesap açığı, yerli siyasal belirsizlik ve Türkiye'nin komşuları içindeki karışıklık, ekonomiyi yatırımcı güvenindeki değişimlerin istikrarsızlaştırılmasına karşı korunmasız bırakmıştır. Türkiye ayrıca büyük cari hesap açığını finanse etmek için çoğunlukla dengesiz, kısa vadeli yatırımlara bağımlı kalmaya devam etmektedir.

	2012	2013	2014	Türkiye, Dünya karşılaştırması
Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (Satın alma gücü paritesi)	\$1.413 trilyon	\$1.472 trilyon	\$1.515 trilyon	18
Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (resmi döviz kuru)	2.1%	4.2%	2.9%	117
Gayrisafi Yurtiçi Hasıla	\$19,700	\$19,100	\$18,400	85

- satın alma gücü paritesi (PPP)				
--	--	--	--	--

Gayrisafi Yurtiçi Hasıla – Bileşimi, nihai kullanıma göre (2014):

Evsel tüketim	68.9%
Hükümet tarafından tüketim	15.3%
Envanterlere yatırım	0.1%

Mal ve hizmet ihracatları	27.8%
Mal ve hizmet ithalatları	-32.2%

Gayrisafi Yurtiçi Hasıla – Bileşimi, menşe sektörüne göre:

Tarım	8.1%
Endüstri	27.6%
Hizmetler	67.6%

Endüstriler:

Tekstil, gıda işleme, otomobiller, elektronik, madencilik (kömür, kromat, bakır, bor), çelik, petrol, inşaat, kereste, kağıt

Endüstriyel üretim büyüme oranı	3.5%
Ülkenin dünya ile karşılaştırması	77

İş gücü	28.79 milyon
Tarım	25.5%

Endüstri	26.2%
Hizmetler	48.4%

	2013	2014	Türkiye, Dünya karşılaştırması
İşsizlik Oranı	9.1%	10%	111

Vergiler ve diğer gelirler (2014)	Gayrisafi milli hasılanın %24.4'ü
--	-----------------------------------

	2014	2015
Enflasyon Oranı	8.9%	8.8%

	2013	2014	Türkiye, Dünya karşılaştırması
İhracatlar	\$161.8 milyar	\$168.9 milyar	31
İthalatlar	\$241.7 milyar	\$232.5 milyar	23

İhracatlar – Emtia:

Giyim, gıda ürünleri, tekstil, metal imalatlar, taşıma ekipmanları

İhracatlar-Ortaklar:

Almanya 9.6%, Irak 6.9%, BK 6.3%, İtalya 4.5%, Fransa 4.1%, ABD 4% (2014)

İthalatlar - Emtia:

Makineler, kimyasallar, yarı mamul ürünler, yakıtlar, taşıma ekipmanları

İthalatlar-Ortaklar

Rusya 10.4%, Çin 10.3%, Almanya 9.2%, ABD 5.3%, İtalya 5%, İran 4.1%
(2014)

Döviz ve altın rezervleri:

\$127.3 milyar (tahmini 31 Aralık 2014)

\$131 milyar (tahmini 31 Aralık)

Türkiye, Dünya karşılaştırması: 20



5.7.2 Sosyo-Kültürel:

Demografik

Güneydoğu Avrupa ve Güneybatı Asya (Türkiye'nin o kısmı, Boğazın batısı coğrafik olarak Avrupa tarafındadır), Bulgaristan ve Gürcistan arasında Karadeniz'le sınırlı ve Yunanistan ve Suriye arasında Ege Denizi ve Akdeniz ile sınırlı

Etnik gruplar

Türk 70-75%, Kürt 18%, diğer azınlıklar 7-12% (2008 tahminleri)

Diller

Türkçe (resmi), Kürtçe, diğer azınlık diller

Bölgeler

Müslüman 99.8% (çoğunlukla Sünni), diğer 0.2% (çoğunlukla Hıristiyan ve Yahudiler)

Nüfus

79,414,269 (Temmuz 2015 tahmini)

Türkiye, dünya karşılaştırması: 19

Yaş yapısı

- 0-14 yaş: 25.45% (erkek 10,339,731/kadın 9,868,005)
- 15-24 yaş: 16.25% (erkek 6,587,897/ kadın 6,314,306)
- 25-54 yaş: 43.07% (17,323,965/ kadın 16,878,498)
- 55-64 yaş: 8.15% (erkek 3,216,877/ kadın 3,253,892)
- 65 yaş ve üstü: 7.09% (erkek 2,498,187/ kadın 3,132,911) (2015 tahmini)
- Türkiye, dünya karşılaştırması: 123

Eğitim harcamaları:

- Gayri safi milli hasılanın %2.9'u: 142

5.7.3 Teknoloji:

Beşeriyet, kültür ve toplum bilgisi dahil bilgileri ve yeni uygulamalar için bilgi kullanımını sistematik olarak artırmak için üstlenilen yaratıcı işlere dair araştırma geliştirme üzerine yapılan hükümet ve endüstri harcamaları oranları (araştırma geliştirme harcamaları, güncel ve anapara harcamalarıdır (hem kamu hem de özel). Ar-Ge, temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirmeleri kapsar. Dünya Bankası UNESCO istatistik kurumu, araştırma ve geliştirme harcamalarını bildirmiştir (gayri safi hasılanın yüzdesi)

Ülke	2011	2012	2013	2014
Türkiye	0.86	0.92	0.94	0.95
ABD	2.77	2.81		
BK	1.69	1.63	1.63	
Fransa	2.19	2.23	2.23	
Hollanda	1.89	1.97	1.98	

BİT’de beklenen büyüme

Türkiye’de donanım, yazılım, IT hizmetleri ve telekomünikasyon hizmetlerine yapılan IT harcamalarının 2016 yılına kadar 25 milyar \$ artması beklenmektedir. Türkiye’de BİT harcamalarının, dünya ortalamasından daha hızlı artması beklenmektedir. BİT sektöründe boyutlandırılabilir potansiyeli ile geniş yerli piyasa ile ilgili olarak, sektör büyümesinin, 2012-2017 süresince yüzde 7.4 yıllık bileşik büyüme oranında olması beklenmektedir.

Türkiye’deki tüm evlerin yarısından fazlasında, internet erişimli bilgisayarlar vardır ve önümüzdeki beş yıl içinde yüzde 65.6 artış göstermesi beklenmektedir. Türkiye’deki internet kullanıcılarının yüzdesi yaklaşık yüzde 42’dir ve 2017 yılında yüzde 47’den fazla artması tahmin edilmektedir. Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşunun yüzüncü yıldönümü olan 2023 yılına dair hırslı vizyon, Türkiye’de BİT sektörü için muazzam hedefler planlamaktadır. Bu hedefler arasında:

- 30 milyon geniş bantlı aboneye ulaşmak

- 14 milyon ev için 1,000 Mbps hızlı internet bağlantısı temin etmek
- Sektörün gayrisafi milli hasıladaki payını yüzde 2.9'dan yüzde 8'e çıkarmak
- E-dönüşümde ilk 10 ülkeden biri haline gelmek
- Nüfusun yüzde 80'ini bilgisayar kullanabilir hale getirmek
- TDZ'de Şirket sayısını 5,500'e; çalışan sayısını 65,000'e ve ihracatları 10 milyar dolara çıkarmak
- BİT sektörünün boyutunu 160 milyar \$'a çıkarmak, piyasayı her yıl yaklaşık yüzde 15 oranında artırmak
- Gayri safi hasıla oranında Ar-Ge harcamalarını yüzde 3'e çıkarmak yer almaktadır.

Bölüm 6

Örnek Olayın Analizi için Önerilen Eğitim Notları

6.1 Örnek Olay Özeti:

Himalaya Engineering şirketi, sekiz yıl önce Pakistan'da kurulmuş, LED ışıklandırma ve yenilenebilir enerjide çözüm sağlayıcı haline gelmiştir. Başlıca iş konusu, elektronik malların ithal edilerek hem kamu hem de özel sektörde yeniden satılmasıdır. Pakistan piyasası, başta Çin ve Avrupa'dan ithal edilen elektronik mallar için tüketici piyasasıdır. Diğer taraftan, Türkiye'de öncü bir imalatçıdır, başlıca iş konusu, ekranlar ve LED ışıklar dahil olmak üzere beyaz eşya ve dijital ürünlerdir. Her iki organizasyonun işbirliği yapması, her iki taraf için muhtemel olarak bir başarı olacaktır çünkü TurkTech, büyük bir piyasa yakalayabilecek ve Himalaya Engineering şirketi de, yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürün imalatçısı kazanmış olacaktır.

TurkTech'in faaliyetlerini nasıl yürüttüğünü, kararların nasıl alındığını ve bunları müşterilerine nasıl ilettiğini göstermek için örnek olay incelemesinde, birkaç farklı örnek verilmiştir. Ayrıca, söz konusu faaliyetlerdeki gecikmenin ve yavaş iletişimin, iyi iş olanaklarını kaybetmekle sonuçlanabileceğini göstermektedir.

Örnek olay ayrıca, TurkTech'in hem iç hem de dış ortamını sunmaktadır. İncelenen organizasyon, güçlü finansal ve teknolojik temele sahiptir. TurkTech'in piyasasında yeni ortaya çıkan rakiplerden de bahsedilmiştir. Ülkenin ekonomik ve siyasi faktörleri de, organizasyonun ortamını anlamak için detaylandırılmıştır.

6.2 Amaç:

Yavaş tempolu iletişim ve yüksek hiyerarşik yapılar, TurkTech'de görevlerin başarılması ve karar vermede karşılaşılan başlıca engellerdir. Bu durum, TurkTech'in personeli ile TurkTech ile herhangi bir fırsat arayan potansiyel TurkTech ortakları için de büyük bir problem haline gelmiştir. Personel, faaliyetleri daha hızlı şekilde yerine getirmeye isteklidir çünkü iletişim, departman içinde ve departmanlar arasındadır. Benzer şekilde, karmaşık hiyerarşik yapı, hızlı karar verilmesine ve bunların yerine getirilmesine olanak sağlamamaktadır.

Nihai amaç, iş organizasyonunda bilgilerin ve iletişim teknolojilerinin önemini ortaya çıkarabilecek örnek olayı sunmaktır. Okuyucuların yenilikçi yapıların daha hızlı iletişim ve karar verme için zaruri olduğunu anlamalarını sağlar. Örnek olay ayrıca, söz konusu etkinliği sağlamak için sadece sofistike kararların yeterli olmayıp daha çok uygun kullanıma sahip bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir karışımıdır. Örnek olayda, örgütsel inovasyon, BİT bakış açısıyla gösterilmiştir.

6.3 Önerilen Sınıf-Öncesi Ödevi

Tam günlük bir oturumdur; aşağıda yer alan ödevi hazırlanacaktır.

1. TurkTech'in genel harici ortamını inceleyin. (PESTEL)
2. TurkTech'in başlıca dış ve iç konuları nelerdir. (SWOT)
3. Önem sırasına göre TurkTech'in güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini kategorilendirin. (IFAS,SFAS)
4. TurkTech'de yavaş iletişim ve karmaşık hiyerarşi probleminin üstesinden gelinmesi için bir strateji planlayın. (Örgütsel İnovasyon Stratejisi)

6.4 Sınıf Akışı Genel Açıklaması

Ev ödevi:

Oturumdan önce örnek olayın okunması

Giriş Oturumu:

- Örnek olayı özetleyin
- Ülkenin iş organizasyonlarını etkileyen genel siyasal ve ekonomi koşullarının açıklaması.
- Imran Khan'ın TurkTech konusundaki amaçları ve ondan beklentileri.
- Onur'un karar almada güçlük çekmesine neden olan faktörler nelerdir.
- Asya'da dijital malların satışı için neden yeni pazar aranmaktadır.

- Yavaş iletişim organizasyonun iş görevlerini nasıl etkiliyor

Grup Çalışması:

- İncelenen organizasyonun karşılaştığı problemleri göstermek için hangi analizler kullanılabilir.
- Imran'ın bu senaryonun üstesinden gelmesi için ne yapması gerekir.

6.5 Tartışma

Tartışmaya örnek olay özeti ile başlanması

TurkTech ve Himalayan Engineering şirketlerinin karşılaştığı konular:

Katılımcılara, TurkTech'in karşılaştığı en önemli konuların hangileri olduğunu düşündüklerini sorarak tartışmaya devam edebiliriz. Ve bu konular altında yatan nedenler nelerdir ve gelecekte TurkTech ne tür sonuçlarla karşılaşabilir.

Harici konular ile başlayabiliriz.

Harici konular

- Ülkenin politik ve ekonomik senaryosu, hükümetin başkanlık biçimine geçmesi
- TurkTech'in başlıca piyasasında, örneğin Avrupa'da rekabet, dijital mallara Çin yatırımlarının başlaması.
- Orta Doğu ve Güney Asya'daki geniş tüketici piyasası

Dahili konular

- Görevlerin yerine getirilmesinde gecikmeler
- Her bir karar için merkezden kontrol ve merkezi güvene alma yükümlülüğü
- İletişim akışı için uzun ve karmaşık hiyerarşi

Sorular, ilgili analizler yardımıyla tüm detayları ile cevaplandırılmaktadır.

6.6 Kapanış Tartışması:

Personel arasında, departmanlar arasında ve departman içinde hızlı iletişim akışı çok önemlidir, BİT söz konusu iletişimi kolaylaştırır ve yenilikçi organizasyon yapısı oluşmasına neden olur. BİT, nesneye yönelik örgütsel yapı oluşturulması için esneklik sunar. Bu tür bir organizasyon yapısında, katılımcılar, organizasyonun herhangi bir departmanından olabilir ve gereksinimlere göre diğer katılımcıların adapte edilmesi esnekliği mevcuttur.



Bölüm 7

Sonuç

Bu çalışma, örgütsel inovasyonu başarmada bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) rolünü incelemek için düzenlenmiştir. Çalışma sonucunda, yeni organizasyon modelleri ve yapıları oluşturmak için yeni iletişim kanalı şekillerinin adapte edilebileceği tespit edilmiştir. Bu tür model ve yapılar, daha hızlı iletişim yolları olup ve aynı zamanda yeni katılımcıları barındıracak kadar esnektir. BİT, daha hızlı karar vermeyi kolaylaştıran daha hızlı iletişim için yeni organizasyon yapıları ve modelleri oluşturarak, örgütsel inovasyonun oluşmasına olanak tanır.

İncelenen örnek olayda iş organizasyonu iyi yapılandırılmış ve ileri teknoloji ile donatılmıştır ancak yine de daha hızlı iletişim yaratamamaktadır. Hem bilgi hem de iletişim teknolojilerinin, daha az iletişim boşluğunun olduğu veya hiç iletişim boşluğunun olmadığı bir yapıya yüksek sayıda katılımcının dahil olması gereken şekilde harmanlanması önemlidir.

Bu konu ile ilgili genel teorik kaynaklar, organizasyonda BİT'nin önemine ve kullanımına odaklandığı halde, halen ilk aşamadır. Örgütsel inovasyon ile BİT'nin birlikteliğinin yine de incelenmesi ve yazında sunulması bir gereklilik olarak göze çarpmaktadır. Bu çalışma, diğer iş organizasyonlarında takip edilebilecek bir örnek olay modeli sunmaktadır. Ayrıca, diğer örnek olaylar için en uygunlarının kullanılması amacıyla bir yol haritası temin etmektedir.

Deneysel Bulgular

H1: BİT'nin örgütsel yenilik ile alakalılığı (alakalık seviyesi)

İnternet tabanlı mobil ve bilgisayar uygulamaları, iş organizasyonunda oldukça yaygındır. İşletme sistemleri, bilgi sistemleri ve veri yakalama teknolojileri, iş fonksiyonlarını yerine getirmek için temel olduğu halde, tüm sistemleri organizasyon hedeflerine ulaşılması için birlikte çalıştırılması çok önemlidir. İletişim kanallarının esnekliği, söz konusu işbirliğine çok farklı biçimlerde izin verir. Bu izinler ilgili

personelin bulunduğu departman bünyesinde, departmanlar arasında ve bir havuzdaki tüm departmanlarla olabilir.

H2:

Yeni organizasyon yapısı (biçim, model, yöntem, vs.) BİT kullanımının sıklığı ile alakalıdır.

H3 & H4:

Yeni organizasyon yapısı (biçim, model, yöntem, vs.) BİT hacmi ile alakalıdır.

Çok yönlü teknoloji bilgilerine ve iletişim teknolojilerine sahip olunması, örgütsel inovasyon sağlanması için yeterli değildir, bunun yerine bilgi ve iletişim teknolojilerinin harmanlanması örgütsel inovasyona ulaşmak adına daha ulaşılabilir bir yoldur. Hedefler, görevler ve katılımcılar (personel, departmanlar veya tüm organizasyon), iletişim kurmak için sınıflanabilir ve kanalize edilebilir. Yeni yapılar ve modeller şekli, görevler, hedefler ve iletişim kanalı ile alakalıdır.

H5:

Yenilikçi modeller ve yapılar, daha hızlı iletişim kurma ve daha hızlı karar verme bakımından etkinliği kolaylaştırır. Bilgi toplama süresi, BİT yoluyla en aza indirilir. Tartışma ve toplantılardaki gelişmeler sıkıştırılabilir. Kararların uygulamaya konması hızlanır.

Teorik Uygulama:

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel inovasyonda büyük bir rolü vardır. BİT'nin organizasyonda yeni iletişim kanallarını kolaylaştırdığı, bunun sonucunda yeni yapılar ortaya çıktığı söylenebilir. Önceki çalışmalar BİT'nin organizasyondaki önemini organizasyon yapılarını nasıl etkilediğini sergileyemediğini belirtmektedir. Teoride, firmalardaki BİT ve yenilikçi modellerin birlikteliğine dair çalışmalar bulmak zordur. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel inovasyonun doğrudan doğru bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile alakalı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bu çalışmadaki örnek olay incelemesi belirli bir organizasyona odaklanmasına rağmen, tüm diğer organizasyonların kullanımı için de açık ve uygundur. Çalışmanın ana hatları, diğer firmalar ve kamu sektörü için de geçerlidir. BİT, tüm organizasyonlar için temel görevi görüp, iletişim uygulamalarının doğru kullanılması, organizasyonlarda çok etkili yapılar oluşturur.

Teorik argümanlar, organizasyonlar bünyesindeki BİT uygulamalarının organizasyonlarda ve sosyal medyada çok fazla kullanılması nedeniyle büyük bir değişiklikten geçtiğini ne sürmektedir. Söz konusu değişiklikleri göstermek için az Şey yapılmış ve bu değişiklikleri yeni organizasyon yapıları ve modelleri oluşturacak biçimde Őekillendirmek için daha da azı yapılmıştır. Bu alışma BİT yoluyla örgütsel inovasyon üzerinde geniş bir araştırma alanı ortaya koymaktadır.

Kaynakça

1. Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. ve Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28 (10), pp. 644--657.
2. Belassi W and Fadlalla A (1998) An integrative framework for FMS diffusion. *Omega* 26(6), 699–713.
3. Bromley Dennis (1986). *The Case-study Method in Psychology and Related Disciplines*. Wiley.
4. Buschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of product innovation management*.
5. Boje D. & Robert Dennehy R. (2000). *Managing in the Postmodern World*, 3rd edition.
6. Bygstad, B. ve Aanby, H. (2010). Ict infrastructure for innovation: a case study of the enterprise service bus approach. *Information systems frontiers*, 12 (3), pp. 257--265.
7. Camisón-Zornoza, Rafael Lapiedra-Alcamí. Mercedes Segarra-Ciprés. Montserrat Boronat-Navarro (2004). Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies* March 2004 vol. 25 no. 3 331-361
8. Craig S. Fleisher, Babette E. Bensoussan (2002). *Strategic and Competitive Business Competition*
9. Decanio, S. J., Dibble, C. ve Amir-Atefi, K. (2000). The importance of organizational structure for the adoption of innovations. *Management science*, 46 (10), pp. 1285--1299.
10. Damanpour, F. ve Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19 (3), pp. 495--522.

11. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34 (3), pp. 555--590.
12. Dewett T and Gareth R. Jones.(2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management* 2001; 27; 313
13. Duran Lutfi.(1984) “Düzenleme Yetkisi Özerk Sayılabilir mi?”, *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, Yıl 4, Sayı 1-3, s.35 vd.
14. Eisenhardt Kathleen M ve Melissa E. Graebner. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*. vol. 50 no.1 25-32.
15. Eleanor D. Glor(2014) *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 19(3), 2014, article 1.
16. Fagerberg, J., Mowery, D. C. ve Nightingale, P. (2012). Introduction: the heterogeneity of innovation—evidence from the community innovation surveys. *Industrial and corporate change*, 21 (5), pp. 1175--1180.
17. Fagerberg, J., Fosaas, M. and Sapprasert, K. 2012. Innovation: Exploring the knowledge base, *Research Policy* 41, 1132-1153.
18. F L Mariotto, P P Zanni, G H Salati, M D Moraes (2013). What is the use of a single-case study in management research. *RAE - Revista de Administração de Empresas*
19. Fendoğlu, Hasan Tahsin.(2003) “Parlamentarizm-Başkanlık Sistemi Tartışmaları Üzerine”, *DÜHFD*, Diyarbakır, Sy. 17, sh. 1-34.
20. Fern, G., Ez, F. ve Cordero Borjas, A. E. (2008). The relationship between information and communication technologies and new organizational forms: reference of the manufacturing industry in the area of carabobo, venezuela. *Journal of technology management & innovation*, 3 (4), pp. 152--165.

21. Fleisher CS, BE Bensoussan (2003) Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition Prentice Hall.
22. Garrido Azevedo, S., Ferreira, J. ve LeitAo, J. (2007). The role of logistics' information and communication technologies in promoting competitive advantages of the firm. *University of beira interior*.
23. Godin, B. (2008). In the shadow of schumpeter: The study of technological innovation. *Minerva*, 46 (3), pp. 343--360.
24. Gagnon, Yves-Chantal (2010). The Case Study As Research Method : A Practical Handbook
25. Hamel, Prahalal. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard business review
26. Hannan, M.T ve Freeman, J (1989). Organizational Ecology. Cambridge, Harvard University Press.
27. Hooff B. ve De Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share; commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 11:1, 13-24.
28. J Fulk, G DeSanctis (1995). Electronic communication and changing organizational forms *Organization science* 6 (4), 337-349
29. Jaramillo F, FA Carrillat, WB Locander (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (4), 315-328
30. Jbilou, J., L, Ry, R., Amara, N. ve El Adlouni, S. (2009). Combining communication technology utilization and organizational innovation: evidence from canadian healthcare decision makers. *Journal of medical systems*, 33 (4), pp. 275--286.
31. Joe R. Feagin, Anthony M. Orum, Gideon Sjoberg(1991). A Case For The Case Study
32. John Heath (2006), teaching and writing case studies a practical guide: 3rd edition

33. J Barrett, N Linden, S Massar, S Pironio, S Popescu, D Roberts. (2005) Nonlocal correlations as an information-theoretic resource *Physical Review A* 71 (2), 022101
34. Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*. 52-63
35. R Kohli, NP Melville (2009). Learning to build an IT innovation platform. *Communications of the ACM* 52 (8), 122-126.
36. Koellinger P (2006) Impact of ICT on corporate performance, productivity and employment dynamics. Special study by e-Business W@ tch, available at www.ebusiness-watch.org
37. Kordha, E. & Elmazi, L. (2009). Information and communication technologies as an incentive for improving relationships in business to business markets. *China-usa business review*, 8 (2), pp. 9--23.
38. Koskinen, M., Luomala, J. ve Maaranen, P. (2012). Ict-related intangibles and organizational innovation: indicators for improving connectedness and flexibility. *Human technology: an interdisciplinary journal on humans in ict environments*, 8 (1), pp. 24--45.
39. Lam, A. (2004). *Organizational Innovation - Munich Personal RePEc Archive*.
40. Lazzarotti, F., Samir Dalfovo, M. ve Emil Hoffmann, V. (2011). A bibliometric study of innovation based on schumpeter. *Journal of technology management \& innovation*, 6 (4), pp. 121--135.
41. Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
42. Linton J, R Friedman, D Roberts,(2002). *Principle Concepts of Technology and Innovation Management: Critical Research Models*.
43. Lijphart. (1999). *Patterns of democracy*. New Haven: Yale University Press.

44. MH Zack, JL McKenney. (1995). Social context and interaction in ongoing computer-supported management groups *Organization science* 6 (4), 394-422
45. Mainwaring (1993). Presidentialism, Multipartyism and Democracy: The difficult combination. *Comparative Political Studies*. Vol 26, No.2
46. Modimogale, L. ve Kroeze, J. H. (2011). The role of ict within small and medium enterprises in gauteng. *Ibima publishing*.
47. Morris, L. (2013). Three dimensions of innovation. *International management review*, 9 (2).
48. Modimogale, L. ve Kroeze, J. H. (2011). The role of ict within small and medium enterprises in gauteng. *Ibima publishing*.
49. McAuley, J., Duberley, J. ve Johnson, P. (2007). *Organization theory*. Harlow [u.a.]: Prentice Hall/Financial Times.
50. Mintzberg(1979) The Structuring of Organizations.
51. *Nebojša Janićijević(2013)*. ECONOMIC ANNALS, Volume LVIII, No. 198 / July – September 2013 UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264
52. Oladipo, O. S. ve Andrew, O. D. (2012). Information and communication technology (icts) as a tool for innovation. *Advances in natural science*, 5 (2), pp. 71--75.
53. *Orlikowski. (1992)*. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology
54. Papastathopoulos, A. ve Beneki, C. (2010). Organizational forms based on information & communication technologies (icts) adoption. *Research in business & economics journal*, 2 pp. 1--18.
55. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
56. Persson, Torsten and Guido Tabellini. (2003). *Economic Effects of Constitutions*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

57. Persson, Torsten, Gerard Roland and Guido Tabellini. (1997). "Separation of Powers and Political Accountability." *Quarterly Journal of Economics*
58. Pettigrew Andrew and Evelyn M Fenton. (2000). *The Innovating Organization* (pp159–193). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
59. Philip Keefer and David Stasavage (2003). "The Limits of Delegation: Veto Players, Central Bank Independence and the Credibility of Monetary Policy." *American Political Science Review*.
60. Peter Swanborn (2010), *Case Study Research*
61. Pickering, J. M., & King, J. L. (1995). Hardwiring weak ties: Interorganizational computer-mediated communication, occupational communities, and organizational change. *Organizational Science*, 6(4), 479–486.
62. Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980 *Competitive Strategy*. Free Press.
63. Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
64. Przeworski, Benhabib, and Jess. (2006). The Political Economy of Redistribution under Democracy. *Economic Theory* 29(2): 271-290
65. Rammer C, B Aschhoff, T Doherr, B Peters, T Schmidt(2005) *Innovation in Germany - Results of the German Innovation Survey 2004* ZEW Mannheim.
66. Read, A. (2000). Determinants of successful organisational innovation: a review of current research. *Journal of management practice*, 3 (1), pp. 95--119.
67. Ritchie, B. & Brindley, C. (2005). "ICT Adoption by SMEs: Implications for Relationships and Management," *New Technology, Work and Employment*, 20(3). 205-217.
68. Robert B. Reich. (1991). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st Century Capitalism* New York: Vintage Books. 339 pp.

69. Robert K. Yin (2014). *Case Study Research: Designs and Methods*. Sage Publication
70. Robert K. Yin (2012). *Applications of case study research* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
71. Robert K. Yin (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
72. Sanchez Ron, Joseph T. Mahoney. (1996). Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm.
73. Spiezia, V. (2011). Are ict users more innovative? An analysis of ict-enabled innovation in oecd firms. *Oecd journal*, p. 99.
74. Sangeeta Namdev, D. (2012). Ict and web technology based innovations in education sector. *Turkish online journal of distance education*, 13 (4), pp. 256--268.
75. Seguy, A., Noyes, D. ve Clermont, P. (2010). Characterisation of collaborative decision making processes. *International journal of computer integrated manufacturing*, 23 (11), pp. 1046--1058.
76. Seo, H., Lee, Y. S., Hur, J. ve Kim, J. K. (2012). The impact of information and communication technology on skilled labor and organization types. *Information systems frontiers*, 14 (2), pp. 445--455.
77. Serap, Yazıcı (2013), “Başkanlık Sistemine Geçiş Gerekli Mi?”, *Yeni Türkiye*, Sayı: 51s.538-541.
78. Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*. 50(1): 20-24.
79. Simon H. (1960) *The new science of management decision*, 5-6
80. Stace, D., Courtney, N. ve Holtham, C. (2012). Bringing ict to the strategy table. *Strategic change*, 21 (1-2), pp. 41--57.

81. Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin, Lincoln, Yvonna S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* second edition (pp. 134-164).
82. Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), pp. 145--158.
83. Sapprasert, K. ve Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21 (5), pp. 1283--1305.
84. Schmidt, T. ve Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows?.
85. Southan Gray. Ross Todd, Megan Seneque (2002). Knowledge management in three organizations: An exploratory study. *Journal of the association for information science and technology*. Volume 53, Issue 12
86. Siaroff, Alan. (2003). "Comparative Presidencies: The Inadequacy of the Presidential, Semi-Presidential and Parliamentary Distincion." *European Journal of Political Research* 42: 287— 312.
87. Tsang Eric (1997) *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. *Human Relations* 50(1):73-89 ·
88. Van Duivenboden, H. ve Thaens, M. (2008). Ict-driven innovation and the culture of public administration: a contradiction in terms?. *Information polity*, 13 (3), pp. 213--232.
89. Vidas-Bubanja, M. ve Knezevic, B. (2011). The importance of ict research and development for innovative ebusiness application and information society. pp. 1396--1401.

90. Vcudanov, M., JaVsko, O. ve Jevti'C, M. (2009). Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure. *Computer science and information systems*, 6 (1), pp. 93--109.
91. Birger Wernerfelt A Resource-Based View of the Firm.. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
92. Wu, S. ve Lin, C. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International journal of organizational innovation*, 3 (4).
93. Woodside , Elizabeth J. Wilson, (2003) "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss: 6/7, pp.493 - 508
94. Woodside, Arch G. (2010). *Case Study Research : Theory, Methods, Practice*
95. Vidas-Bubanja, M. ve Knezevic, B. (2011). The importance of ict research and development for innovative ebusiness application and information society. pp. 1396--1401.
96. Yves-Chantal ve Gagnon. (2010). *The case study as a research method: A practical handbook*.
97. Zuboff, S.(1988) *In the Age of the Smart Machine*. New York, Basic Books.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı Haseeb Hasan Mustafa
Doğum Tarih 24 Ocak 1982
E-mail haseebmustafa@gmail.com

Eğitim:

2008 Yüksek Lisans. Avrupa İşletme Yönetim. ESC Rouen, Fransa
2007 İşletme Yüksek Lisans. Lefke Avrupa Üniversitesi KKTC
2006 Lisans. Bilgisayar Mühendisliği. Lefke Avrupa Üniversitesi KKTC

Yüksek lisans tezi: Kıbrıslı Türk ve Anglo-Sakson iş kültürü karşılaştırma: Değişim ihtiyacı

- İş kültür anlayışı
- Çeşitlilik küresel iş yönetimin önemi
- İş kuralları etkileyen önemli kültür boyutları
- Ticari kuruluşlar üzerinde küreselleşmenin etkisi

İşletme Yüksek Lisans dönem projesi: Güney Asya da Ekonomi, kültür ve işletme (örnek çalışma Pakistan)

- İşletme İktisat
- İşletme kültürü
- Örgütsel kültür küreselleşmenin etkisi

Lisans Projesi: Uzay Serap: Uydu Kamufle siteler inşaa etmek