



# SOCIAL MENTALITY AND RESEARCHER THINKERS JOURNAL

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed

ISSN: 2630-631X



Social Sciences Indexed

www.smartofjournal.com / editorsmartjournal@gmail.com

December 2018

Article Arrival Date: 15.11.2018 Published Date:19.12.2018 Vol 4 / Issue 14 / pp:1130-1138

## KÜRESEL PAZARDA PARLAYAN ÇEVİK ŞİRKETLER

AGILE COMPANIES THAT SHINE IN GLOBAL MARKET

Dr.Öğr. Üyesi Musa ŞANAL

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, msanal@cu.edu.tr, Adana/Türkiye

### ÖZET

Geleneksel bakış açısı, büyük şirketlerin her zaman üstün olduğunu ve küçüklere şans tanımadığını savunmaktadır. Ancak günümüz şartları böyle değildir, piyasada başarılı olmak için artık büyük olmak yerine, hızlı düşünmek, hızlı karar almak, rakiplere göre daha hızlı harekete geçmek başka bir deyişle çevik karaktere sahip olmak gibi yeni başarı ölçütleri kabul edilmektedir. Çeviklik, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlama kapasitesi ve esnekliğidir. Yazılım şirketleri tarafından geliştirilen çevik yönetim tarzı başarılı sonuçlar alınmasının ardından diğer sektörlerinde dikkatini çekmiş ve çevik yönetim yaklaşımı olarak literatürdeki yerini almıştır. Çevik şirketler küresel şartlar altında değişime hızla adapte olmuşlar ve büyüklere göre daha avantajlı bir konuma gelip “büyük balık küçük balığı yutar” algısını sarsmışlardır. Bu çalışmada, çevik yaklaşımla birlikte bu yaklaşımda sıkça kullanılan Scrum Yönetim Tarzı'ndan bahsedilecek ve günümüz şirketlerine önerilerde bulunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Çevik şirket, Küreselleşme, Scrum Proje Yönetimi

### ABSTRACT

The traditional point of view argues that large companies are always superior and do not give chances to minors. However, today's conditions are not such as to be successful in the market, instead of being big, to think fast, to take quick decisions, to act faster than competitors, in other words to have agile character is accepted as new success criteria. Agility is the capacity and flexibility to adapt quickly to change. Agile management style developed by software companies has attracted attention in other sectors after taking successful results and has taken its place in the literature as agile management approach. Agile companies have rapidly adapted to change under global conditions and have come to a more advantageous position than the big ones and have shaken the perception of big fish swallow small fish. In this study, Scrum Management Style which is frequently used in this approach will be mentioned along with agile approach and suggestions will be made to today's companies.

**Key Words:** Agile firm, Globalization, Scrum Project Management

### 1. GİRİŞ

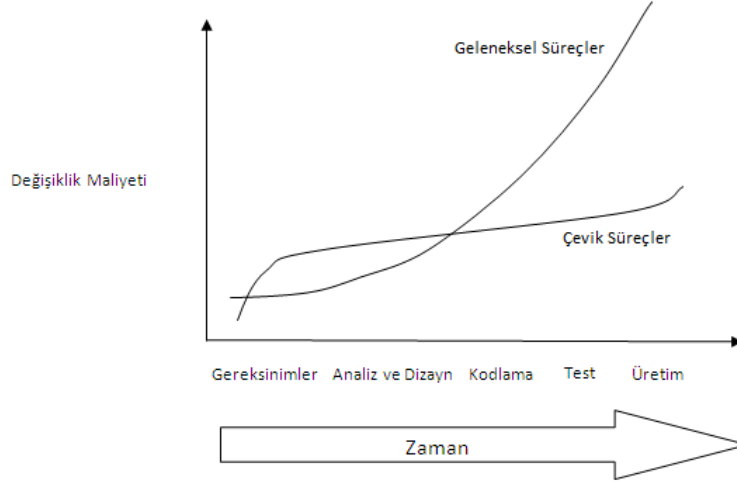
Çevik yaklaşımın çıkış noktası yazılım projeleri olup, bu projelerdeki hataların minimize edilmesini amaçlamaktadır. Yazılım projeleri kaynakların verimsiz kullanımı, öncelik verilen işlerin belirlenmesindeki hatalar ve müşteri isteklerinin anlaşılabilmesi gibi bazı olumsuzluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, yazılım şirketlerini yüksek verimliliğe sahip proje üretmek üzere birtakım yöntemleri denemeye yöneltmiş ve birçok şirket yönetimde ve uygulamada en başarılı buldukları Çevik (agile) yazılım geliştirme yaklaşımlarını benimsemişlerdir. Çevik Yaklaşımla yönetilen projelerin üretkenlik, esneklik, kalite ve pazara çıkış hızı gibi önemli faktörlerde %80'lere kadar çıkan başarı grafiği görülmüş ve elde edilen önemli rekabet avantajı ile birlikte proje karlılıkları artırılmıştır (www.acm-software.com, 2018).

Çevik uygulamaların yazılım projelerine olumlu etkisiyle birlikte, bu yaklaşımın örgütün diğer fonksiyonlarında da uygulanabileceği düşüncesi gelişmiştir. Rekabetin sertleşmesi ve rakiplerden farklılaşma ihtiyacı, müşteri gereksinimlerinde hızlı değişimlere yol açmaktadır. Başarı içinde temel anahtar müşteri gereksinimlerini maksimum şekilde karşılayabilmektir. Bu çalışmada; Çevik Yaklaşım ve bu yaklaşımı uygulama metodlarından biri olan Scrum Proje Yönetimi ele alınacaktır.

### 2. GELENEKSEL YÖNTEMLER

Geleneksel proje yönetim tarzında zaman kısıtlı ve belirlenen süreçler katıdır. Başka bir deyişle; geleneksel proje yönetim metodları içerisinde analiz, tasarım, geliştirme, belgeleme ve sürdürme gibi süreçler net ve öngörülebilir olarak tanımlanmıştır. Geleneksel proje yönetiminde değişime

adaptasyonun maliyeti çevik proje yönetimine göre oldukça fazladır çünkü katı yapıları esnetmek baştan inşa etmeyi gerektirebilir ancak çevik süreçlerde işin başında esnek bir yapı inşa edildiği için değişime adaptasyonun maliyeti geleneksel süreçlere göre daha azdır. Şekil 1’de geleneksel ve çevik süreçlerin değişim için katlanmaları gereken maliyet seyri gösterilmektedir (Sone, 2008; Shenhar ve Dvir, 2007; Dough DeCarlo, 2004; Baytam, 2011).



Şekil 1: Geleneksel ve çevik süreçler maliyet karşılaştırması (Baytam, 2011)

Geleneksel yazılım projelerindeki başarısızlığın temel sebepleri şunlardır (DeCarlo, 2004):

- Geleneksel yazılım süreçlerinde projenin başlangıcında müşterinin gereksinimleri belirlenir ve bunun ışığında katı bir proje uygulama süreci başlatılır. Bu katılık, müşteri gereksinimindeki değişimlere uyulmasını önlemektedir.
- Geleneksel şirketlerde müşterinin gereksinimleri için yapılacak olan değişimler beraberinde yapısal değişikliklere de neden olabilmekte ve bu durum proje maliyetini yükseltmektedir.
- Proje yöneticilerinin ekiplerine olan baskısı çalışanları demotive etmektedir. Motivasyonu düşük olan çalışanların çıktığı kalitesi düşerken, yaratıcı yönleri de olumsuz etkilenmektedir.
- Geleneksel projelerde takım çalışması ve etkin iletişime önem verilmez. Her çalışan kendi kısmından sorumludur ve bütüncül bakış açısından yoksun bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Bunun sonucunda, işten ayrılan bireyler, şirket için değerli bilgileri de beraberinde götüreceği için büyük bir risk haline dönüşür.
- İşin başlangıcında yapılan ve gereğinden fazla emek edilen uzun analizler gereksiz işgücü kaybına neden olmaktadır. Bu analizlerin çoğu katı yapılarından dolayı değiştirilememekte ve ilerleyen süreçte işe yaramaz hale gelmektedir.
- Başlangıçta belirlenen planın geçerliliğini yitirmesine rağmen plana olan mutlak bağlılık zaman kaybına ve demotivasyona neden olmaktadır.

## 2. ÇEVİK YAKLAŞIM ve SCRUM PROJE YÖNETİMİ

1990'lara gelindiğinde şirketlerin daha az tatmin edilebilir bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeleri geleneksel yaklaşımda değişimlere neden olmuştur. Günümüzde ise inovasyon bir alternatif olmaktan ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu ihtiyacı hisseden şirketler, Silikon Vadisi'ne özellikle yazılım şirketlerine bakmış ve onların projeleri yönetirken kullandıkları çevik uygulamaların sadece yazılım yönetiminde değil şirket içi tüm fonksiyonlarda kullanılabileceğini savunmuştur (Cappelli ve Tavis, 2018). Günümüz işletmelerinin yaşamlarını sürdürmeleri ve küresel değişimlere hızlıca adapte olabilmeleri açısından çevik olmaları gerekmektedir, bu bağlamda çevik yaklaşım işletmeler için özümsemesi gereken metotlardan biridir. Bu bölümde Çevik Yaklaşım ve bu yaklaşım içerisinde en yaygın olarak tercih edilen Scrum Proje Yönetimi ele alınacaktır.

## 2. 1. Çevik Yaklaşım

Proje yönetiminde Çevik Yaklaşım, yazılım sektöründe kullanılan mevcut geleneksel yöntemlere alternatif olarak geliştirilmiş olup, modern ve bürokrasiye mesafeli yazılım yöntemlerini içermektedir. Çevik program geliştirme alanında önde gelen 17 yazılım profesyoneli 2001 yılında Snowbird, Utah'da buluşarak bir yazılımı nasıl daha hızlı, basit ve insan merkezli tasarlayabileceklerini tartışmış ve sonucunda imzaladıkları manifesto ile bu süreci anlatmışlardır. Bu bildiriye göre çevik süreçlerde aşağıdaki ilkeler benimsenmiştir (agilemanifesto.org, 2018; www.acm-software.com, 2018);

- Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere (kişiler ve iletişim süreç ve araçlardan önce gelmektedir, süreçler ve araçları bir değer üretmek için kullanılmalı ve bunların gereksiz bürokrasi yaratmasını önleyip bireyler arasındaki etkileşimleri bozmamalıdır. Süreci takip etmek ve araçları kullanmak önemlidir. Fakat seçimlerimizde bireylerin etkileşimlerini maksimize etmek ve takım oyunu yaratabilmek daha önemlidir),
- Kapsamlı dokümantasyondan ziyade çalışan yazılıma (sadece müşteri için değer üreten dokümantasyona öncelik verilmeli, gereksiz ayrıntılar arındırılmalıdır, çalışır durumda olan program detaylı dokümantasyondan daha önceliklidir),
- Sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ile işbirliğine (müşteri ile beraber çalışmak sözleşmelerden ve anlaşmalardan daha önceliklidir),
- Bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermeye (değişen koşullara göre planı revize edebilmek geliştirme etkinliğini arttıracaktır, planın amaca ulaşmak için bir araç olduğu ve amaca ulaşma yolunda planın değiştirilmesinin gerekebileceği unutulmamalıdır), önem verilmelidir.

Özetle, sol taraftaki maddelerin değeri kabul edilmekle birlikte, sağ taraftaki maddelerin daha değerli olduğu vurgulanmıştır. Buradaki odak noktası; daha az değer verilen kısımların hiç yapılmaması anlamına gelmediğinin akılda kalmasıdır. Çevik proje yönetiminin faydası daha kısa sürede başarılı ürüne ulaşabilmek için dinamik, uyarlanabilir şekilde üretilebilirlik ve erken müşteri geri dönüşü alabilme yeteneği sağlamasıdır (Beck, 1999).

## 2.2. Scrum Proje Yönetimi

Çevik yaklaşımlar kendi içerisinde farklı kollara ayrılmaktadır. Bu kollardan en popüler olanlardan biri Scrum yöntemidir. Scrum, kelime olarak rugby oyununda oluşturulan küçük ekiplere verilen isimdir. Bu yöntem 90'li yıllarda Jeff Sutherland ve Ken Schwaber tarafından kurulmuştur ve günümüze sürekli bir gelişme halinde gelmiştir. Scrum, ilk bakışta çok basit kuralları olan bir yönetsel modeldir. Gereksinimleri açıkça belirli olmayan, değişime açık, karmaşık projelerin yönetimi için uygulanmaktadır. Scrum, detaylı bir şekilde projede izlenmesi gereken adımları belirtmemekte, onun yerine basit ama önemli birkaç olmazsa olmaz kuralıyla esnek bir yönetim sunmaktadır. Scrum'ın sunmakta olduğu en önemli çıktı sürecin şeffaf bir şekilde getirilerek süreç içerisinde aksayan noktaların açığa vurulmasıdır. Scrum böylelikle proje ekibini ortaya çıkan aksaklıkları çözümlenerek sürekli iyileştirme yapması yönünde motive etmektedir (Özdemir, 2015; www.acm-software.com, 2018).

Scrum Proje Yönetimi geliştirme ve bakım metodolojisidir. On yıldan daha uzun sürede yani istikrarlı bir şekilde başarılı olmuş pratiklerden meydana gelmiştir (Schwaber, 2009; Sutherland ve Schwaber, 2010). Scrum Proje Yönetimi'nin temel amacı üst düzeyde kaliteli yazılımın sürekli ve düzenli bir şekilde müşteriye ulaştırmaktır. Esasında Scrum etkin ve iteratif (sürekli tekrar eden) bir yönetim yaklaşımıdır.

Scrum Proje Yönetimi, küçük takımlarda uygulaması kolay olan bir proje yönetimi olup, büyük projelerde takımların küçük parçalara ayrılması ile etkinleştirilir. Projenin son halinin net olarak belirlenemediği; analiz, yazılım, test süreçleri planlamasının önceden yapılmasının güç olduğu, flu projelerde, analiz edildikçe bazı süreçler değişebileceğinden, Scrum'la ilerlemek daha doğru olacaktır. Scrum takımı içerisinde farklı unvanlar yoktur, bütün sorumluluk, takımın tamamındadır.

Bunun için birbirini destekleyen, sinerjiye inanan takım üyelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla; çevik dönüşüm, İK politikalarını da değiştirmeye odaklanmaktadır. Bu dönüşüm ile beraber, çalışanlar Scrum takımının bir parçası olduğu zaman ne şekilde değerlendirildiklerinin bilincinde olarak değişime açık olacaklardır. Scrum takımlarının özellikleri aşağıda verilmiştir (Kaya, 2018; www.pem360.com, 2018, Schwaber, 2009).

- Esnek yapıya sahip olup, müşteri gereksinimlerine göre süreç içerisinde bütün planları değiştirebilir.
- Takımlar küçüktür, ulaşacak hedefe göre takım sayısı belirlenir. Sürekli kontrol yapılır ve takım ilerleyişi sık sık çevresel etkenler ve risk düşünülerek gözden geçirilir.
- Takım performansı için her aşamada işbirliği vardır.

### 2.2.1. Scrum Proje Yönetimi'nde Roller

Scrum Proje Yönetimi, çevik yaklaşım gereği bireyler arasındaki iletişimi ön planda tutan bir anlayıştır. Katılımcı bir hareket tarzını benimseyen bu anlayış hem çalışanları hem de müşterileri süreç içinde tutarak aynı hedefe odaklanmış bir grup oluşturmayı amaçlar. Projelerdeki karmaşıklığı en aza indirmek, şeffaflığı artırmak ve riskleri minimize etmek için Scrum 3 temel ilke benimsemiştir (Özdemir, 2015).

*Şeffaflık*, projenin bütün süreçlerinin tüm paydaşlara açık olmasıdır.

*Denetleme*, projenin ilerleyişinin düzenli olarak kontrol edilmesidir.

*Uyarılma*, projedeki süreçlerin, çevresel şartlar değiştiğinde hızlı bir şekilde bunlara uyumlaştırılmasıdır.

Scrum Proje Yönetimi'nde Proje Yöneticisi rolü yoktur. Scrum'da bu rol üçe bölünür (Hundermark, 2009);

- Ürün sahibi, ürünü yönetir (yatırımın geri dönüşünden sorumludur).
- Scrum Master, süreci yönetir.
- Takım, kendini yönetir.

#### 2.2.1.1. Ürün Sahibi

Ürün sahibinin birincil önceliği yapılacak olan işlerin sıralandığı iş listesini yönetmektir. Bu listeyi yönetmek bir bakıma ürünü yönetmek olup, ürünle ilgili yapılacak bütün geliştirmeler bu listede bulunur. Ürün sahibi, şunlara dikkat etmelidir:

- Yatırım Getirisi
- Risk
- İş Değeri
- Teknoloji

Ürün sahibi projenin içindedir, müşteri tarafından görevlendirilmiştir, geliştirme takımı ve müşteri arasındaki iletişimi gerçekleştirmektedir. Müşteri ürünle ilgili bir özellik hakkında konuşmak istediğinde ilk önce ürün sahibiyle iletişime geçmektedir. Ürün sahibi, yatırım getirisini hesaplamakta ve maksimize etmeye çalışmaktadır. Ayrıca ürün sahibi, geliştirilen ürünün özelliklerini anlatıp örgüt içinde ne kadar değer yarattığına dikkat çekerek, geliştirme takımının yaptığı işin değerini maksimize etmektedir. Tüm bu işleri yaparken optimum risk üstlenmekte ve projenin verimli bir şekilde sonuçlanması için hızla gelişen teknolojiyi sıkı bir şekilde takip etmektedir (Yılmaz, 2016).

Ürün Sahibi, sürüm yönetiminden sorumludur. Scrum yönetimi süreci; 1 ayı geçmeyen uzunlukta, ara vermeksizin birbirini takip eden sprintlerden (koşu) oluşmaktadır. Scrum içerisindeki tüm faaliyetler sprint içerisinde gerçekleşmektedir. Geliştirme Takımı her sprintte ürüne yeni özellikler ekleyebilir. Bu özelliklerin son kullanıcıya ne zaman ulaştırılacağına Ürün Sahibi karar vermektedir. Ürün Sahibi sprinti iptal yetkisine sahiptir. Örneğin yasal bir zorunluluk, değerlendirilmesi gereken bir pazar avantajı gibi beklenmeyen gelişmeler olursa ve bu gelişmeler içinde bulunan sprintteki işlerden daha değerliyse, ürün sahibi sprinti iptal edebilir. Bu durumda yeni planlama yapılmakta ve sprinte başlanmaktadır (Yılmaz, 2016; Yavuz, 2018).

### 2.2.1.2. Scrum Master

Scrum Master, takımın Scrum değerlerine, pratiklerine ve kurallarına bağlı kalmasını garanti altına almakla sorumludur. Scrum Master hizmetkâr lider olarak da tanımlanabilir çünkü bu rolü üstlenen birey; ürün sahibine öğretmek, geliştirme takımına ise önüne çıkan engelleri kaldırarak hizmet eder. Bunların yanı sıra ürün sahibi ve geliştirme takımı arasında anlaşmazlıklarda ara bulucudur. Ürün Sahibi, bir sprint içinde maksimum çıktıya ulaşmak isterken, geliştirme takımı da “az iş, kaliteli çıktı” fikrini benimsemektedir. Burada Scrum Master tarafları bir araya getirerek ortak bir payda da buluşmalarını sağlamaktadır. Scrum Master ayrıca takımı ve organizasyonu Scrum’a adapte eder (Sutherland ve Schwaber, 2010).

Başlangıçta takım üyeleri kendilerini nasıl organize edeceklerini, nasıl çok görevli çalışacaklarını, Ürün Sahibi ile nasıl çalışacaklarını veya kısıtlı zamanda etkin çalışmayı bilemeyebilirler. Scrum Master adeta bir koç olarak takımın lideri, rehberi ve takdir edenidir. Aynı zamanda Scrum Master kuralların uygulanmasından sorumludur (Sutherland ve Schwaber, 2007).

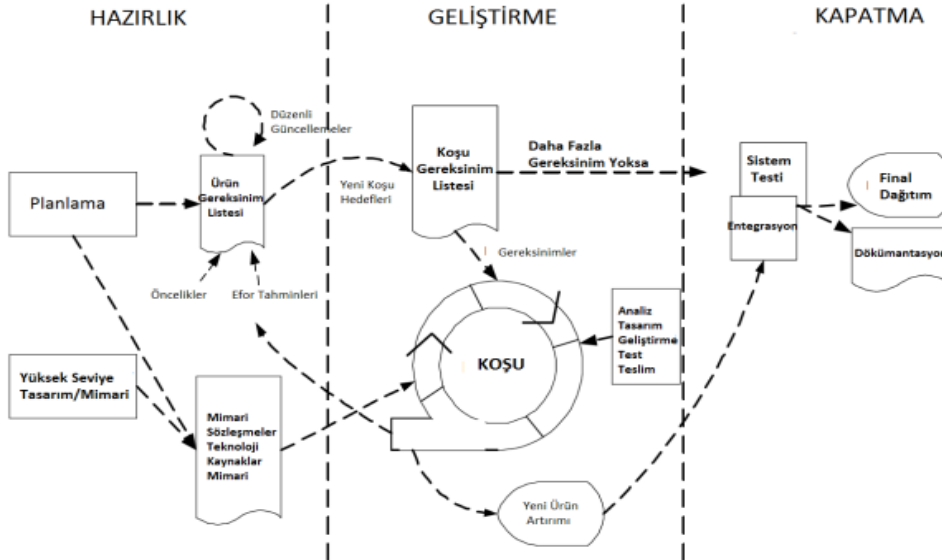
### 2.2.1.3. Scrum Proje Yönetimi’nde Takım

Scrum Takımı sürekli iletişim içerisinde amaca ulaşmak için takım ruhuyla çalışan bireylerden oluşmaktadır. Scrum Proje Yönetimi’ndeki takımın özellikleri şunlardır (Sutherland ve Schwaber, 2007; Hundermark, 2009; Schwaber, 2010).

- Yapılacak işlerin termin planlarını hazırlamak,
- Bu takımlar 5-9 arasında bireylerden oluşmaktadır,
- Sprintin başlangıcında hedef ve muhtemel sonucu tespit etmektedir,
- Sprint hedefine ulaşmak için kendilerine verilen yetki sınırları içerisinde makul risk alarak her şeyi yapabilirler,
- Kendi kendilerine iş bölümü yapmaktadır,
- Düzenli olarak mevcut durumu Ürün Sahibi’ne rapor etmektedir,

### 2.2.2. Scrum Proje Yönetimi’nin Aşamaları

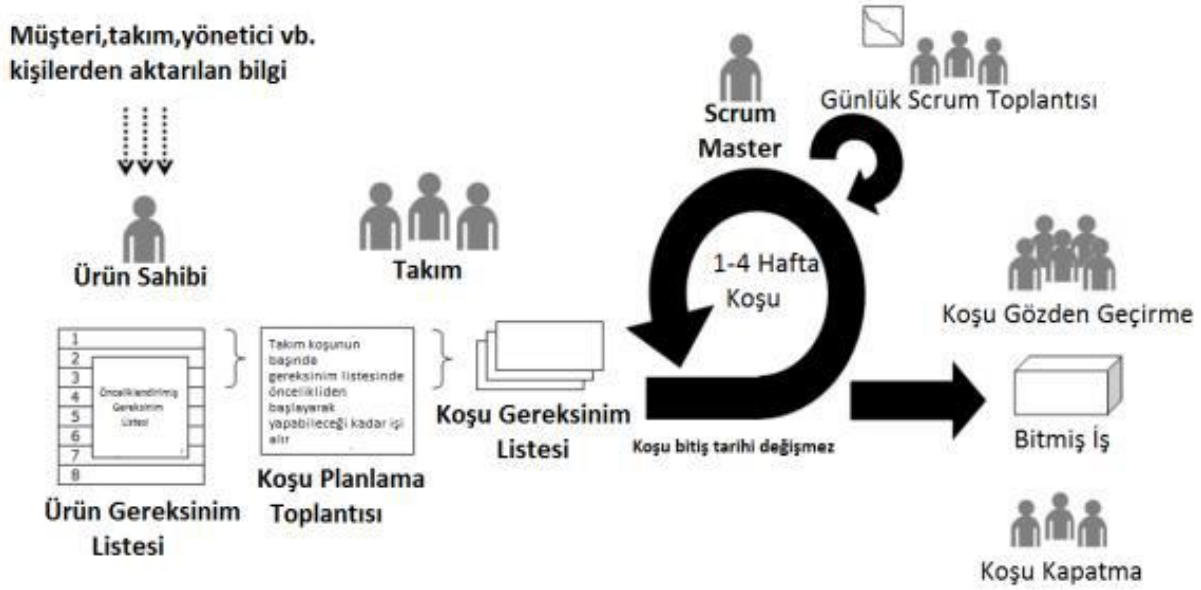
Scrum Proje Yönetimi; hazırlık, geliştirme ve kapatma olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2. Scrum sürecinin aşamaları (Välimäki ve Kääräinen, 2008)

*Hazırlık Aşaması*; faaliyete geçmeden önce ürünün maliyet ve süre belirlemelerinin yani planlamanın yapıldığı aşamadır. Bu aşamada gereksinim listesi çıkarılarak, her amaç için ne kadar işgücüne ve zamana ihtiyaç duyulacağı hesaplanır. Bununla birlikte *mimari ve yüksek seviye tasarım* evresinde önem sırasına göre gereksinimler sınıflandırılarak geliştirme ve değiştirme aşamasındaki zorluklar belirlenir (Schwaber, 2009).

*Geliştirme Aşaması*; Şekil-4’de görüldüğü gibi iteratif geliştirme adımlarından oluşmakta olup, bu aşamada bilginin işlendiği, takımların toplandığı ve değerlendirmelerin yapıldığı evreler gerçekleştirilir. Geliştirme aşaması scrum sürecinin en önemli aşamasıdır ve 3-4 haftalık sprintlerden (geliştirme koşularından) oluşur (Schwaber, 2009; Hundermark, 2009).



Şekil 3. Geliştirme aşaması (Baytam ve Kalıpsız, 2011)

Her sprint başlangıcında ürün sahibi ile ürün gereksinim listesinin değerlendirilerek hedeflerin ve içeriklerin belirlendiği *koşu planlama toplantısı* gerçekleştirilir. Bunun ardından dünün, bugünün ve yarının tartışıldığı her iş gününde sabit bir saatte azami 15 dakikalık *günlük scrum toplantıları* yapılır. Sprinti kapatmadan önceki son evre ise; sprint gözden geçirme toplantısıdır. Bu toplantıda geliştirilen ürün bütün paydaşlar tarafından değerlendirilir ve sprint kapatılır

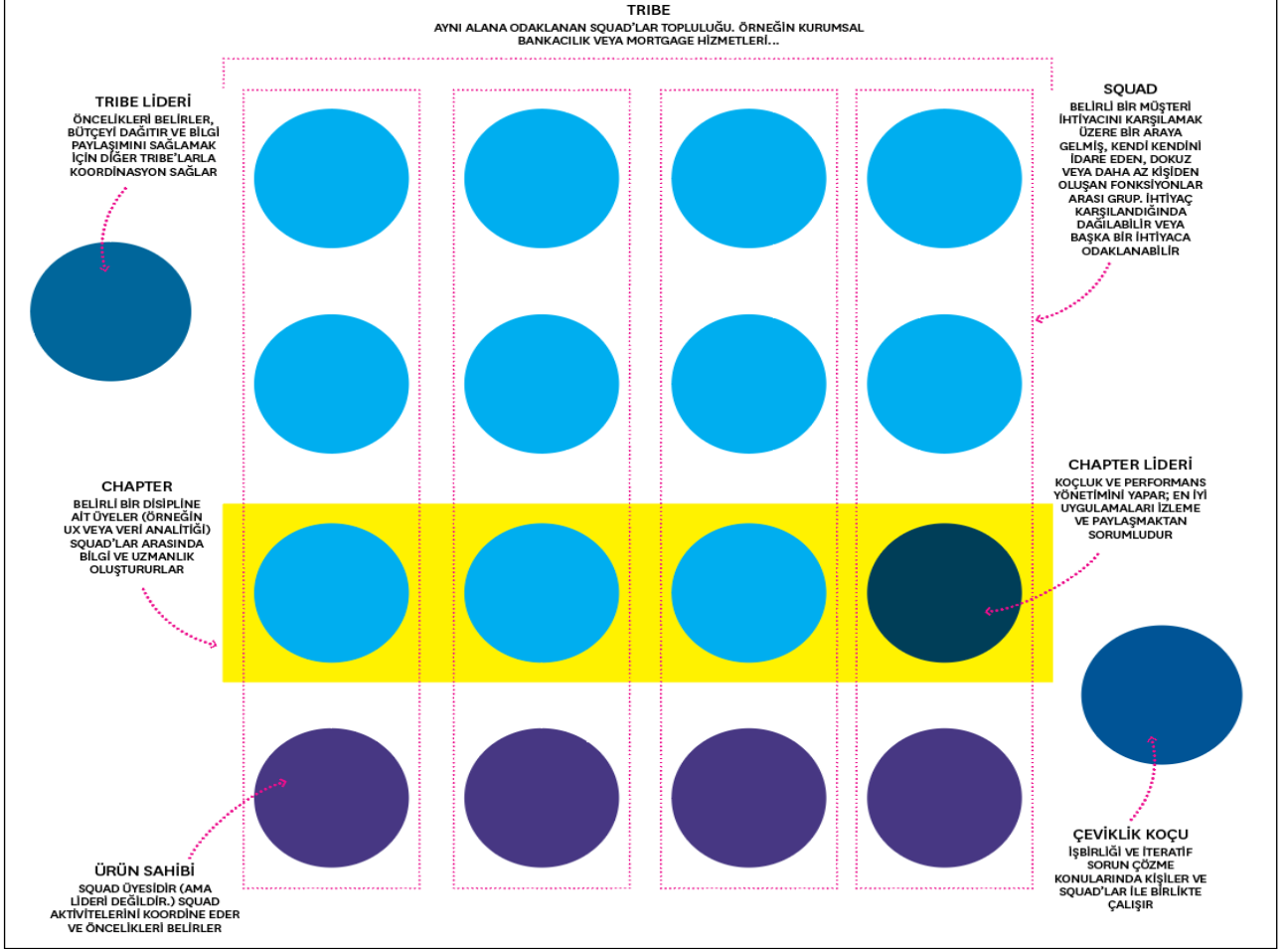
*Kapatma aşaması*; nihai ürünün değerlendirildiği problem varsa çözümlerin tartışıldığı aşamadır (Sutherland ve Schwaber, 2007).

### 3. YÖNETİM FONKSİYONLARININ ÇEVİKLEŞMESİ

“Kumülonimbus bulutları, fırtınalı havalara işaret eder. Yerden 20 km yüksekliğe ulaşabilen bu bulut türü; dolu, kuvvetli rüzgar, gök gürültüsü, şimşek, kuvvetli yağış ve hatta hortumlara neden olabilir.” 2005 yılının Ağustos ayında Amerika’nın güney körfez kıyılarını vuran Katrina Kasırgası da bu bulutlarla başlamış ve 125 milyar dolar zarar ile tarihin en büyük yıkımına neden olmuştur. Bu afet sırasında Walmart Şirketi’nin “fırtınalı zamanlardaki” çevikliği; insanların acil durumlardaki gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olmuştur. Walmart, kendi acil durum merkezi üzerinden meteorolojik bilgileri takip ederek, kasırganın yön değişimlerini izleyerek, ne zaman, nerede, neye ihtiyaç olduğunu belirlemiş ve tüm sevkiyatlarını bu duruma göre yönlendirmiştir. Walmart, bu kasırga sırasında yaptıkları sayesinde farklı nedenlerle azalmış itibarını düzelterek hem kendisinin hem de insanların hayatta kalmasına yardımcı olmuştur (Bal, 2018).

Çevikliği benimseyerek başarılı olan şirketlerden birisi de uluslararası bankacılık sektöründe önemli bir yeri olan ING’dir. ING bankasının küresel CEO’su Ralph Hamers “ayak üstü bankacılık” olarak tanımladığı bir yaklaşımın benimsenmesini sağlamıştır. 2014 yılında, ING’nin perakende bankacılık tarafındaki müşterilerle gerçekleştirilen etkileşimlerin yüzde 40’a yakını mobil kanallardan gelmekteydi. Mobil müşteriler, güncel bilgiye istedikleri anda ve istedikleri yerden kolaylıkla erişmeyi istiyorlardı. Örneğin işten eve giderken trende bir hesap açma işlemine başlayan biri süreci akşam evde masaüstü bilgisayarından devam ettirmek istiyordu. Bu amaçla Hamers, ING’nin en büyük iş birimi olan Hollanda perakende bankacılık operasyonlarında bir pilot dönüşüm başlatmış ve

ilk olarak, yetenekli işgücünü almak, geliştirmek ve değerlendirmek için **çevik**, takım bazlı bir sistem oluşturmuştur. (ING, çevik ve scrum metodolojilerini Hollanda’da IT bölümünde hayata geçirmiştir fakat diğer bölümler, bu çalışma biçimlerine aşına değildir). Hamers ve liderlik ekibi daha sonra, teknoloji şirketlerinden başarılı uzmanlar ile bir araya gelerek yetenek sistemlerinin müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine nasıl katkı sağladığını öğrenmeye çalışmıştır. Bunun sonucunda; ING Hollanda’nın 3.500 tam zamanlı çalışana ev sahipliği yapan genel merkezi geleneksel yapısını terk edip Tribe (kabileler), Squad (ekipler) ve Chapter (bölümler) gibi gruplardan oluşan bir organizasyona dönüşmüştür. Şekil 4’de bu kavramlara ait önemli bilgilere yer verilmiştir (Barton ve Diğ., 2018).



Şekil 4. Tribe, squad ve chapter süreci (Barton ve Diğ., 2018)

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü üzere günümüz iş dünyasında şirketlerin yeni fikirlerini, hizmetlerini, ürünlerini tüketicilere ulaştırırken uzun zamanlara yayılan projeler yapmaları artık mantıklı gözükmemektedir. Yeni ürünü çok hızlı bir şekilde pazara sunmak, müşterinin geri bildirimlerini almak ve bu yeni oluşan duruma adaptasyon sağlayacak yöntemleri bulmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Literatürde bu yetkinliğe “Business Agility” (İş Çevikliği) denilmektedir. Steve Dening’in yapmış olduğu tanıma göre İş Çevikliği’nin temelinde 3 kanun vardır (Bal, 2018):

**Müşteri Kanunu;** İş Çevikliği’nin birinci temel kanunu olup, günümüz küresel piyasa şartlarında müşterinin patron olduğuna işaret etmektedir.

**Küçük Takım Kanunu;** karmaşık problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesi amacıyla, yapılacak işin küçük parçalara ayrılarak, küçük, çapraz-fonksiyonel ve otonom takımlar tarafından gerçekleştirilmesidir.

**Ağ (Network) Kanunu;** örgütün geleneksel, yukarıdan aşağıya bürokratik hiyerarşi yerine, etkileşimli bir ağ halini almasını ifade etmekte olup, sürecin en önemli ve zor kanunudur.

#### 4. SONUÇ

Geleneksel yöntemlerle yapılmaya çalışılan projelerde analiz ve tasarım süreci için uzun zaman ayrılmaktadır ve projenin tüm gereksinimleri öngörülmeye çalışılmaktadır. Süreç boyunca müşteri ile iletişim az olduğu için çıkan ürün müşteri ihtiyacını karşılayamamaktadır. Proje yürütülürken yapılması gereken değişiklikler çok sonra fark edilmektedir. Bütün bu sebeplerden ötürü geleneksel yöntemler başarısız olabilmektedir. Geleneksel yöntemler; müşteri gereksinimleri iyi anlaşılırsa ve değişmeyecekse, teknoloji güncel ve sabit ise ve insanlar tahmin edildiği şekilde davranış gösteriyorsa başarılı olabilir (www.kocsistem.com.tr, 2018).

Yine geleneksel yönetim anlayışının temel fikirlerinden esinlenerek oluşan her süreç modelin her organizasyonda başarılı olması fikri günümüz işletmeleri açısından pek olası değildir. Organizasyonların yapısı, çalışanların yetkinlikleri, organizasyon gelenekleri, çalışan sayısı, geliştirilen projelerin çeşitleri gibi faktörler süreç seçiminde önemli rol oynamaktadır. Projelerin genelde başarısızlıkla sonuçlanması artık süreç ve süreç yönetimlerinde değişimlere daha hızlı tepki veren çevik yönetim tarzına gidilmesi gerektiğini göstermektedir. Takeuchi ve Diğerleri (2016)'ne göre çevik yönetim sürecinin hayata geçirilmesi için bazı koşulların bulunması gerekir, bu koşullar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Çeviklik için doğru koşullar

KOŞULLAR	ELVERİŞLİ	ELVERİŞSİZ
PAZAR ORTAMI	Müşteri tercihleri ve çözüm seçenekleri sık sık değişir.	Müşteri koşulları stabil ve öngörülebilir.
MÜŞTERİNİN DAHLİ	Yakın işbirliği ve hızlı geribildirim uygulanabilir. Müşteriler süreç ilerledikçe ne istediklerini daha iyi bilir.	Gereklilikler en baştan belirgindir ve sabit kalacaktır. Müşteriler sürekli işbirliği için müsait değildir.
İNOVASYON TÜRÜ	Sorunlar karmaşıktır, çözümler bilinmiyordur ve kapsam net bir şekilde belirlenmemiştir. Ürün spesifikasyonları değişebilir. Yaratıcı keşifler ve pazara girme süresi önemlidir. Birimler arası işbirliği hayati önem taşır.	Detaylı spesifikasyonlar ve iş planları güvence öngörülebilir ve bunlara bağlı kalınmalıdır. Problemler, birim silolarında sırayla çözülebilir.
İŞİN MODÜLER OLMASI	Kademeli geliştirmelerin değeri vardır ve müşteriler bunları kullanabilir. İş parçalara bölünebilir ve hızlı, iteratif döngülerle yürütülebilir. Geç değişimler yönetilebilir.	Her şey tamamlanana kadar müşteriler ürünün bölümlerini test etmeye başlayamaz. Geç aşamadaki değişimler pahalı veya imkansızdır.
ARADAKİ HATALARIN ETKİSİ	Değerli dersler sunarlar.	Felaket sonuçları olabilir.

Çeviklik sadece teknoloji bölümlerinin odaklandığı bir yaklaşım değil aynı zamanda üretim, pazarlama gibi birçok fonksiyonda da kullanılmaktadır. Çevik metodoloji artık şirketlerin işe alım, çalışanları geliştirme ve yönetme süreçlerini de dönüştürmektedir (Cappelli ve Tavis, 2018). Yönetimde çevik bir anlayışın hakim olması ve bunu sonucunda kararların hızlı bir şekilde alınması işin etkin ve başarılı bir şekilde sonlandırılmasını sağlayacaktır. Günümüzde Türkiye'de ki şirketlerin Çevik Yönetim'e yönelmesi önümüzdeki yıllarda çevik hareketin yıldızının daha da parlayacağını bir göstergesidir. Yönetimde çevikliğin geliştirilebilmesi için öncelikle esnek olmayan şirketlerde yönetim anlayışında topyekûn bir değişikliğe gidilmesi gerekmektedir çünkü çevik dönüşüm ancak buna inanan liderler ve takım üyeleriyle gerçekleştirilebilir. Ezcümle, küresel piyasalarda başarılı olmak için hızlı değişime uyum sağlamak gerekir ve bu da ancak çevik yönetici ve çalışanlarla olur.

#### KAYNAKLAR

BAL B. (2018), Fırtınalı Zamanlarda Hayatta Kalabilmenin Yolu: Çeviklik, 7 Eylül 2018 tarihinde Harvard Business Review: <https://hbrturkiye.com/blog/firtinali-zamanlarda-hayatta-kalabilmenin-yolu-ceviklik> adresinden alındı.

BARTON D., CAREY D., CHARAN R. (2018), Bir Bankanın Çevik Takım Deneyi, 10.09.2018 tarihinde: <https://hbrturkiye.com/dergi/bir-bankanin-cevik-takim-deneyi> adresinden alındı.

CAPELLI P. ve TAVIS, 2018, İnsan Kaynakları Çevikleşiyor, Harvard Business Review, Mart 2018.



SONE,S.P. (2008), Mapping Agile Project Management Practices To Project Management Challenges For Software Development, Faculty of Argosy University, Washington DC College of Business.

SHENHAR A., DVIR D. (2007), Reinventing Project Management:The Diamond to Successful Growth and Innovation, Boston: Harvard Business School Press.

DECARLO D. (2004), Leading and Managing Extreme Projects, Leader to Leader, Issue:34, Wiley Online Library.

SCHWABER K. (2004), Agile Project Management With Scrum, Dallas: TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

ÖZDEMİR M. (2015), Scrum Framework'üne Giriş, 20.08.2018 tarihinde: <http://kod5.org/scrum-metodolojisi-giris/> adresinden alındı.

BEEDLE M., BENNEKUM A. V., COCKBURN A., CUNNINGHAM W., FOWLER M. HIGHSMITH J, HUNT A., JEFFRIES R., KERN J., MARICK B., MARTIN R. C., SCHWABER K., SUTHERLAND J., THOMAS D., (2001), Manifesto for Agile Software Development, 05.08.2018 tarihinde: <http://agilemanifesto.org/> adresinden alındı.

BECK K. (1999), Extreme Programming Explained:Embrace Change, New York: Addison-Wesley.

SCHWABER K. (1987), Scrum Development Process-Advanced Development Methods, 10.08.2018 tarihinde: <http://www.jeffsutherland.org/oops/schwabpub.pdf> adresinden alındı.

SUTHERLAND J., SCHWABER K (2010), Scrum Guide, 05.08.2018 tarihinde: <https://www.scrumguides.org/> adresinden alındı.

Jeff Sutherland, Ph.D. Ken Schwaber, "The Scrum Papers:Nuts,Bolts,and Origins of an Agile Process", 2007.

Derya KAYA, 2018, <https://www.projeyonetimi.com/detay/1588/Scrum-ve-Waterfall-Metodlar>

Peter Hundermark, "Do Better Scrum", 2009.

BAYTAM, Volkan, "Scrum Yazılım Geliştirme Metodolojisi için Yönetim Sistemi Tasarımı ve Gerçeklenmesi", YTÜ FBE Yüksek Lisans Tezi, 2011

Hirota Takeuchi Jeff Sutherland Darrell Rigby, Çevikliği Kucaklamak, Harvard Business Review, <https://hburturkiye.com/dergi/cevikligi-kucaklamak>, MAYIS 2016

A. Välimäki, J. Kääräinen "Patterns for Distributed Scrum – A Case Study", Çevirmen: Sibel Ertan, 2008.

Yavuz, Ceyhan, 2018, Sprint Nedir?, <http://www.acm-software.com/acmblog/sprint-nedir/>

Yılmaz, Cihan, 2016, Scrum Roller ve Sorumluluklar, <http://www.yilmazcihan.com/scrum-roller-ve-sorumluluklar/>,

<http://www.acm-software.com/scrum/>, 2018

<https://www.kocsistem.com.tr/agle-yaklasm-ve-scrum-yontem/>, 2018.

<http://www.acm-software.com/agile/>, 2018.

<http://agilemanifesto.org/iso/tr/manifesto.html>, 2018

<https://www.pem360.com/blog/Agile/Turkiyede-Scrum-Takimlari/161>

5. ULUSAL YAZILIM MÜHENDİSLİĞİ SEMPOZYUMU - UYMS'11 Scrum Yazılım Geliştirme Modeli Yönetim Aracı: ScrumMApp Volkan Baytam1 Oya Kalıpsız2 26-28 Eylül 2011