



YÖNETİM

AYŞEGÜL SAKARYA PEHLIVAN
asakarya@ekonomist.com.tr

Şirket yönetiminde çevik model dönemi

Değişen pazar ihtiyaçlarına uyum sağlamak için her zamankinden daha çevik ve esnek olmak zorunda olan şirketler, agile (çevik) adı verilen yeni bir modele geçiyor. Farklı sektörlerden pek çok şirket bu modelle yüzde 30'lara varan verimlilik artışı sağlıyor.

Günümüzde tüketici beklentileri ve teknoloji büyük bir hızla değişiyor. Şirketler değişen pazar ihtiyaçlarına uyum sağlamak için her zamankinden daha çevik, yalın ve esnek olmak zorunda. Agile (çevik) metodoloji de bu ihtiyaçtan ortaya çıkan bir model. İlk olarak teknoloji şirketlerinde proje yönetimi amaçlı ortaya çıksa da bugün gelinen noktada şirketlerin pek çok farklı biriminde iş çevikliğini artıran bir modele dönüşmüş durumda. ManpowerGroup Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, bu modelin şirketlerin değişen durumlara uyum sağlama yeteneğini geliştirdiğini söylüyor. Şirketin tüm birimlerinde takım çalışması, işbirliği, değişime uygunluk ve süreçlerin yalınlaştırılmasına yönelik değişiklikler yapılmasını öngören çevik modele geçişte her şirketin yapısına göre bir iş süreci belirleniyor. Ardından da çevik proje ekipleri oluşturuluyor.

HER SEKTÖR İLGİLİ

Bugün agile yönetim kavramı tüm sektörlerde ve firmaların insan kaynakları yönetimlerine yayıldı. Türkiye'de bankadan telekomünikasyona, e-ticaretten perakendeye kadar farklı şirketler bu modele geçmeye başladı.

GittiGidiyor, bu şirketlerden biri. Şirket, yaklaşık sekiz yıldır çeşitli çeviklik egzersizleri uyguluyor. Ancak şirketin organizasyonel anlamda tam olarak çevik takımlara dönüşmesi 2017 yılında teknoloji ve ürün departmanındaki yazılım ekipleriyle başladı. 2018 itibarıyla de şirket bu dönüşümü kurum kültürünün bir parçası haline getirdi. Takımları oluştururken



öncelikle GittiGidiyor'u kendi içinde anlamlı proje ve süreçlere bölerek her bir proje ya da süreç için bir takım ataması gerçekleştirildi. Çalışanlar ve tüm birimler çevik takım metodolojisiyle her gün en fazla 15 dakikalık kısa bir toplantı yapıyor ve iki haftada bir de planlama, retrospektif ve gözden geçirme toplantıları gerçekleştiriyor. eBay Gelişmekte Olan Avrupa Ülkeleri ve GittiGidiyor Çalışan Deneyimi (İnsan Kaynakları) Direktörü Murat Yüksel, otonom ve kendilerine ait proje sahibiyle çalışan takımlar sayesinde gözle görülür bir kalite artışı ve verimlilik elde ettiklerini söylüyor.



MURAT YÜKSEL



BANU GÜLSÜN

İKİ YIL ÖNCE BAŞLADI

Roche ise çevik takım uygulamasını ilk kez yaklaşık iki yıl önce hayata geçirdi. Çevik yönetim çerçevesinde en önemli başlıklardan biri, ithal edilen ürünlerin yıllık planlama (forecast accuracy) verimliliği idi. Bu alanı sahiplenen çevik takımın çalışmaları sayesinde, şirkette ithal ürünlerin lojistik planlamasında verimlilik bir yıldan kısa bir süre içinde kayda değer oranda yükseldi. Bu başarı Türkiye'yi, Roche global dünyasında üçüncü ülke konumuna getirdi. Dikkat çeken bir diğer sonuç ise satın alma birimi tarafından tamamlanan süreçlerin yüzde 27 seviyelerinde ivme kazanması oldu. Roche Diagnostik İnsan Kaynakları ve İletişim Direktörü Banu Gülsün, 2019 için beş yeni proje başlattıklarını ifade ediyor.

60 yıllık uzun bir geçmişi olan Penti, agile sistemle iş yapış şeklini ve reflekslerini geliştiriyor. Örneğin Penti saha ekipleriyle anlık



iletişim kurabildiği altyapı sayesinde tüketiciye daha iyi bir deneyim yaşatabilmek için süratli aksiyon alabiliyor. Penti Giyim CEO'su Mert Karaibrahimoğlu, "Sonuca en efektif şekilde ulaşabileceğiniz metrikleri barındıran agile ile gelişime açık noktaları tespit etmek ve verimliliğe katkı sağlamak mümkün" diyor. İş süreçlerinde geçmiş döneme oranla hızlı sonuca ulaştıklarını da söylüyor.

adesso, kurulduğu ilk günden beri yazılım süreçlerinin iyileştirilmesi konusunda, danışmanlık hizmeti sunan bir firma. Şirket, çevik metodolojileri 2013'te kurulduğundan beri kullanıyor. Şirket, genelde 5-9 kişiden oluşan takımlar oluşturuyor. Ekipler günlük 15 dakikalık takım koordinasyon toplantılarında bir araya geliyor. adesso Türkiye Genel Müdürü ve Global Hizmetler Direktörü Burak Bar, modelin avantajlarının özellikle kalite kontrol süreçlerinde ortaya çıktığını söylüyor.

BANKALAR MODELİ SEVDİ

Bankacılık, agile yöntemini en çok uygulayan sektörler arasında yer alıyor. Türkiye'de Garanti Bankası, ING Bank, Yapı Kredi ve Türkiye İş Bankası bu dönüşümün öncüleri arasında. Türkiye İş Bankası, Haziran 2018'de ayında üç takımla ilk çevik alanı olan işletme bankacılığı alanını (çevik atölyeyi) faaliyete geçirdi. Şirket, çevik çalışma modeline geçişle birlikte, kârlılık, müşteri sayısı gibi finansal hedeflerin yanı sıra işi piyasaya sürme süresi, çalışan memnuniyeti oranı gibi performans göstergeleri de belirledi. Önceki yıllara göre daha iddialı belirlediği finansal hedeflerinde de yüzde 128'lere varan hedefe yaklaşma oranları yakaladı. Dijitalleşme vizyonu kapsamındaki işleri hayata geçirme hızında yüzde 75 artış gözlemledi. Türkiye İş Bankası İşletme Bankacılığı Alan Lideri Ali Yalçın, çalışan memnuniyeti oranının ise önceki döneme göre yüzde 20 arttığını söylüyor.

Yapı Kredi, çift hızlı bilgi teknolojileri hedefiyle çevik yöntemleri uygulamaya ilk olarak 2015 yılında pilot ekiplerle başladı. Şirket, dönüşümü yönetmek ve farklı birimlere de destek olmak için bünyesinde 'Çevik Ofis' kurdu. Bu yapıyla bilişim teknolojileri haricinde denetim, insan kaynakları gibi farklı birimlere

HANGİ ŞİRKETLER ÇEVİK MODELE GEÇİŞ YAPTI?

Şirket	Ne yapıyor?
1 adesso	2013'ten beri bu yöntemi uygulayan şirkete göre modelin avantajları özellikle kalite kontrol süreçlerinde ortaya çıkıyor.
2 Garanti Bankası	Bu alanda çalışmalar yapmaya 2016 yılında teknoloji ekipleriyle başlayan banka, iş süreçlerinde yüzde 20-30'luk verimlilik sağlayacak.
3 GittiGidiyor	2017'de başlayan dönüşüm süreciyle, otonom ve kendilerine ait proje sahibiyile çalışan takımlar sayesinde gözle görülür bir kalite artışı ve verimlilik elde edildi.
4 ING Bank	ING Bank Türkiye Bilgi Teknolojileri olarak 2016 yılından bu yana agile çalışıyor ve agile çalışma şeklini tüm organizasyonuna adapte etmeye çalışıyor.
5 NN Hayat ve Emeklilik	2016 yılında bir yılda üretildikleri ürün sayısını üçe katlayan şirket, bu artışları sonraki yıllarda da devam ettirdi.
6 Penti	Agile sistemle iş yapış şeklini ve reflekslerini geliştiren Penti, bu yöntemle saha ekipleriyle anlık iletişim kurabildiği altyapı geliştirdi.
7 Roche	Çevik takım uygulamasını ilk kez yaklaşık iki yıl önce hayata geçirdi.
8 Türkiye İş Bankası	2018'de agile modele geçen bankada haziranda üç alanda toplam 22 takım, yaklaşık 200 kişi çevik çalışıyor olacak.
9 Vodafone	İş yapış şekillerini agile (çevik) bir yapıya çeviren Vodafone, geçen yıl yapılan pilot uygulamada üretim hızında üç kat, verimlilikte ise iki kat artış elde etti.
10 Yapı Kredi	2015 yılında pilot ekiplerle işe başlayan şirket, dönüşümü yönetmek ve farklı birimlere de destek olmak için bünyesinde Çevik Ofis kurdu.



ALİ YALÇIN



CENGİZ ARSLAN

ihtiyaçları doğrultusunda destek veriliyor. Bilişim Teknolojileri departmanında üretim kapasitesinin yüzde 20-25 oranı çevik metodolojilerle yönetiliyor. Yapı Kredi CIO'su Cengiz Arslan, çevik yaklaşımı pilot olarak uyguladıkları takımlarda efor tahminlerine göre yüzde 25'lere varan kazanımlar sağladıklarını söylüyor.

YILDA 35 PROJE

NN Hayat ve Emeklilik, agile yaklaşımını 2016 yılında banka kanalı için ürün geliştirme süreçlerinde uygulamaya başladı. 2016 yılında bir yılda üretildiği ürün sayısını üçe katlayan şirket, bu artışları sonraki yıllarda da devam ettirdi. 2-3 haftalık zamanlamalarla, bir agile takımıyla her yıl yaklaşık olarak 35'den fazla projeyi devreye alıyor. NN Hayat ve Emeklilik Operasyon ve Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Metin Gül, "Bir yandan agile takımı içerisindeki arkadaşlara farklı yetkinlikler kazandırırken bir yandan da ekip çalışması, ortaklaşa yeni çözümlerin geliştirilmesi ve çalışma hızımız da gözle görülür şekilde iyileşti" diyor.