

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI



ÇEVİK PAZARLAMA İÇİN İŞLETME ÖZELLİKLERİNİN
DELFI YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE KAZANCI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Meftune ÖZBAKIR UMUT

BOLU, EKİM - 2024

KABUL VE ONAY SAYFASI

Merve KAZANCI tarafından hazırlanan “Çevik Pazarlama için İşletme Özelliklerinin Delfi Yöntemi ile Belirlenmesi” adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği kabul edilmiştir. 7/10/2024

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Doç. Dr. Meftune ÖZBAKIR UMUT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Doç. Dr. Sibel YILDIZ ÇANKAYA
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Meltem NURTANIŞ VELİOĞLU
İstanbul Aydın Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin 29/10/2024 tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 9 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2024/312 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
MERVE KAZANCI

ÖZET

**ÇEVİK PAZARLAMA İÇİN İŞLETME ÖZELLİKLERİNİN DELFİ
YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Merve KAZANCI
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. MEFTUNE ÖZBAKIR UMUT)**

**BOLU, EKİM - 2024
XII + 147 sayfa**

Bu çalışma, çevik pazarlamanın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için gerekli olan işletme özelliklerini belirlemeyi ve işletmelere bu doğrultuda önerilerde bulunmayı hedeflemektedir. İşletme özelliklerinin doğru bir şekilde tanımlanması, çevik pazarlamanın dinamik yapısına uyum sağlayarak işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanıyacaktır.

Araştırmada iki aşamalı Delfi yöntemi kullanılmıştır. İlk aşamada, literatür taramasından elde edilen kriterler değerlendirilmiş; ikinci aşamada ise bu kriterlere ek olarak, katılımcılar tarafından önerilen yeni maddeler de dikkate alınarak bir uzlaşma sağlanmıştır. Anket grubunu, çeviklik ve çevik pazarlama alanında uzmanlaşmış kişiler oluşturmaktadır.

Bu çalışma, çevik pazarlama kavramının teorik temelini ortaya koyarken, aynı zamanda yerel pazar koşullarında nasıl uygulanabileceği ve çevik pazarlamanın dinamik yapısını destekleyen işletme özellikleri konusunda uzman görüşlerini bir araya getirerek, işletmelere yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Çeviklik, Çevik Pazarlama, Çevik İşletme, Çevik İşletme Özellikleri

ABSTRACT

**DETERMINING BUSINESS FEATURES FOR AGILE MARKETING
WITH THE DELPHI METHOD
MSC THESIS
MERVE KAZANCI
BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. MEFTUNE ÖZBAKIR UMUT)**

BOLU, OCTOBER 2024

XII + 147 pages

This study aims to identify the organizational characteristics necessary for the successful implementation of agile marketing and to provide recommendations to businesses in this regard. Properly defining these organizational characteristics will enable businesses to align with the dynamic nature of agile marketing, allowing them to respond quickly and effectively to both internal and external changes.

The research employed a two-round Delphi method. In the first round, criteria obtained from a literature review were assessed; in the second round, new propositions suggested by participants were added to these criteria, and a consensus was reached. The survey group consisted of experts specializing in agility and agile marketing.

While this study outlines the theoretical foundation of agile marketing, it also offers valuable insights for businesses by consolidating expert opinions on how agile marketing can be implemented in local market conditions and which organizational characteristics support the dynamic nature of agile marketing.

KEYWORDS: Agility, Agile Marketing, Agile Business, Characteristics of Agile Business

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
TABLO LİSTESİ	x
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. ÇEVİKLİK.....	2
1.1 Çevikliğin Kısa Tarihi	10
1.2 Çevikliğin Bileşenleri	16
1.2.1 Pazar Çevikliği	16
1.2.2 Karar Çevikliği.....	16
1.2.3 Yürütme Çevikliği	17
1.3 Çeviklik Yaklaşımının Gelişimi	17
1.3.1 On İki İlke	17
1.3.2 İşletmelerin Çevikliğe Geçme Nedenleri	19
1.3.3 Rekabet Avantajı Olarak Çeviklik	21
1.4 Çevikliğin Gelişimi	22
İKİNCİ BÖLÜM	30
2. ÇEVİK PAZARLAMA	30
2.1 Çevik Pazarlama Kavramı ve Önemi.....	31
2.2 Çevik Pazarlama Manifestosu	36
2.3 Çevik Pazarlamanın Temelleri	37
2.4 Çevik Pazarlama Prensipleri.....	38
2.5 Çevik Pazarlama Bileşenleri.....	39
2.5.1 Yanıt verebilirlik (Cevap Verme).....	40
2.5.2 Esneklik	42
2.5.3 Hız	42
2.5.4 Yetkinlik	43
2.5.5 Proaktif Piyasa Algılama	44
2.5.6 Duyarlılık.....	44
2.5.7 Sağlamlık.....	44
2.6 Çevik Pazarlamanın Faydaları ve Dezavantajları.....	45
2.6.1 Faydaları.....	45

2.6.2 Dezavantajları	51
2.7 Çevik Pazarlamaya Etki Eden Değişimler	53
2.8 Çevik Pazarlama İçin Doğru Koşullar	56
2.9 Çevik Pazarlamaya Geçiş Kararı Alma	57
2.10 Çevik Pazarlama Süreci	59
2.11 Çevik Pazarlama Uygulama Yöntemleri	65
2.11.1 Scrum	65
2.11.1.1 Scrum Teorisi	65
2.11.2 Kanban	67
2.11.2.1 Kanban Teorisi	68
2.11.2.2 Kanban ve Scrum Farkları	69
2.11.3 Scrumban	70
2.12 Çevik Pazarlama Araçları	70
2.12.1 Çevik Araçlara Duyulan İhtiyaç	71
2.12.2 Çevik Araçların Temel Özellikleri	72
2.12.3 Çevik Araçları Değerlendirme Kriterleri	74
2.12.4 Çevik Araç Türleri	76
2.13 Çevik Pazarlama Uygulama Örnekleri	77
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	81
3. YÖNTEM	81
3.1 Araştırmanın Amacı	81
3.2 Araştırmanın Önemi	81
3.3 Araştırmanın Yöntemi	82
3.4 Delfi Yönteminin Genel Aşamaları	83
3.4.1 Katılımcıların Seçilmesi	83
3.4.2 Birinci Tur Delfi Anketlerinin Gönderilmesi ve Analizinin Yapılması	84
3.4.3 İkinci Tur Delfi Anketlerinin Gönderilmesi ve Analizinin Yapılması	85
3.5 Araştırma Yöntemi	86
3.6 Çevik Pazarama için İşletme Özelliklerinin Belirlenmesi	89
3.7 Evren ve Örneklem	91
4. BULGULAR	95
4.1 Birinci Tur Delfi Anketi	95
4.2 İkinci Tur Delfi Anketi	100
SONUÇ	109
KAYNAKLAR	129
EKLER	141

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Bilimsel Yöntemin Sürekli Tekrar Eden Döngüsü	11
Şekil 1.2. Planla, Yap, Kontrol Et, Harekete Geç Döngüsü	11
Şekil 1.3. Planla, Yap, Çalıştır, Harekete Geç Döngüsü	13
Şekil 1.4. Scrum Metodolojisi	15
Şekil 1.5. Scrum Takımı	15
Şekil 1.6. Çevikliğin Bileşenleri	16
Şekil 1.7. Çevikliğin Oluşumu	22
Şekil 1.8. Sistem Yaklaşımı	22
Şekil 1.9. Just in Time Stratejisi	23
Şekil 1.10. Kaizen Tekniği Avantajları	24
Şekil 1.11. Yalın Üretim Prensipleri	25
Şekil 1.12. Çeviklik Anlayışı	27
Şekil 1.13. Pazarlama Süreci	27
Şekil 1.14. Pazarlamanın Amacı	28
Şekil 1.15. Çevik Pazarlamaya Ulaşma	29
Şekil 2.1. Çeviklik Modeli	39
Şekil 2.2. Çevik Pazarlamayı Benimseme Karar Ağacı	58
Şekil 2.3. Çevik Pazarlama Süreci	60
Şekil 2.4. Sprintler Pazarlamanın Strateji ve Taktiklerine Uyum Sağlaması ...	61
Şekil 2.5. Çevik Pazarlama Süreci ve Göstergeleri	64
Şekil 2.6. Pazarlama için Beş Sütunlu Kanban Panosu Örneği	67
Şekil 2.7. Pazarlama için Genişletilmiş Kanban Panosu Örneği	68
Şekil 4.1. Araştırmada Takip Edilen Adımlar	89

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Çeviklik Kavramının Literatür Taraması.....	3
Tablo 1.2. Çevik Kavram Genişlemesi.....	9
Tablo 1.3. Çeviklik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	10
Tablo 2.1. Çevik Pazarlama Tanımları.....	32
Tablo 2.2. Çevik Pazarlamanın Temel Değerleri.....	36
Tablo 2.3. Değişime Cevap Verme Eylemleri.....	41
Tablo 2.4. Çevikliği Benimseme Sebeplerinin Yıllara Göre Değişimi.....	48
Tablo 2.5. Çevikliğin Faydaları.....	49
Tablo 2.6. Çevik Dönüşümün Faydaları.....	50
Tablo 2.7. Çevik Pazarlamaya Etki Eden Değişimler.....	53
Tablo 2.8. Çeviklik için Doğru Koşullar.....	56
Tablo 2.9. Çevik Pazarlama Sürecinin Temel Aşamaları.....	59
Tablo 2.10. Scrum Çerçevesi.....	66
Tablo 2.11. Scrum ve Kanban Farkları.....	69
Tablo 2.12. Çevik Araç Değerlendirme Kriterleri.....	74
Tablo 2.13. Çevik Araç Türleri.....	76
Tablo 4.1. Araştırmada Yerverilen Çevik Pazarlama için İşletme Özellikleri.....	89
Tablo 4.2. Katılımcıların Özellikleri.....	92
Tablo 4.3. Birinci Tur Anket Sonuçları.....	96
Tablo 4.4. İkinci Tur Anket Sonuçları.....	101
Tablo 4.5. Mükemmel Uzlaşi Sağlanan Maddeler.....	110
Tablo 4.6. Uzlaşi Sağlanamayan Maddeler.....	114

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

akt. : Aktaran
TDK : Türk Dil Kurumu
vd. : Ve diğerleri
vol. : Volume
PUKÖ : Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
ACM : Agile Consultancy and Management
IoT : Internet of Things
CD : Compact Disk
P2M. : People to Machine
M2M : Machine to Machine
JIT : Just in Time
BCG : Boston Consulting Group
HBR : Harvard Business Review
A/B : A ve B'nin karşılaştırılması
CI : Continuous Integration
CD : Continuous Delivery
RBAC : Role-based Access Control
RoI : Return on Investment
CRM : Customer Relationship Management
UX : User Experience
UI : User Interface
API : Application Programming Interface
SSS : Sıkça Sorulan Sorular
Ç : Çeyrek
R : Çeyrekler Arası Fark
K : Kadın
E : Erkek

TEŞEKKÜR

En başta, bu çalışmaya başlamam ve sürdürmemde yoluma ışık tutan, pozitif enerjisi ile kariyer hayatıma destek olan çok kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Meftune ÖZBAKIR UMUT'a,
Çalışmama tecrübeleri ile katkıda bulunan tüm iş profesyonellerine,
Kariyer hayatıma bilgi ve tecrübesiyle katkıda bulunan, bana inanan ve bana dokunan tüm alan hocalarıma,
Her koşulda yanımda olan ve yürümek istediğim yolda benimle yürüyen annem Beyhan KAZANCI ve babam Ahmet KAZANCI'ya,
Dostlukları ile bana her zaman iyi gelen kıymetli arkadaşlarım Ecem KOÇ'a ve İrem DERELİ'ye teşekkür ederim.

GİRİŞ

Pazarlama, günümüz iş dünyasında dinamik ve hızla değişen bir ortamda rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejiler geliştirmeyi gerektiren bir disiplindir. Geleneksel pazarlama yaklaşımları, genellikle uzun vadeli planlamalar ve değişkenlere karşı daha az esneklik gösterme eğilimindedir. Ancak, teknoloji ve dijital dönüşümün hızla ilerlemesiyle birlikte, pazarlama stratejileri de bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Bu bağlamda, çevik pazarlama kavramı, pazarlama alanında önemli bir yenilik olarak ortaya çıkmıştır.

Çevik pazarlama, yazılım geliştirmede yaygın olarak kullanılan çevik metodolojilerin prensiplerini pazarlama süreçlerine uyarlayan bir yaklaşımdır. Çevik pazarlama, pazarlama faaliyetlerini daha hızlı, esnek ve müşteri odaklı hale getirmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, pazarlama stratejilerinin ve kampanyalarının sürekli olarak test edilmesi, analiz edilmesi ve iyileştirilmesini teşvik eder (Sutherland, 2014; Rigby, Sutherland, & Noble, 2018).

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çevikliğin kısa tarihi, çevikliğin bileşenleri, çevik yaklaşımın gelişimi, çevikliğin on iki ilkesi, işletmelerin çevikliğe geçme nedenleri, rekabet avantajı olarak çeviklik ve çevikliğin gelişimi ele alınarak açıklanmıştır. İkinci bölümde çevik pazarlama kavramı ve önemi, çevik pazarlama manifestosu, çevik pazarlamanın temelleri, çevik pazarlama prensipleri , çevik pazarlama bileşenleri, çevik pazarlamanın faydaları ve dezavantajları, çevik pazarlama ya etki eden değişimler, çevik pazarlama için doğru koşullar, çevik pazarlamaya geçiş kararı alma, çevik pazarlama süreci , çevik pazarlama uygulama yöntemleri, çevik pazarlama araçları ve çevik pazarlama uygulama örnekleri ele alınarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde gerçekleştirilen çalışmanın yöntemi belirlenmiştir. Çevik pazarlama için işletme özelliklerinin belirlenmesi için alanında uzman kişilerle anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı, önemi, Delfi yönteminin genel aşamaları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi, çevik pazarlama için işletme özelliklerinin belirlenmesi, araştırmanın evren ve örnekleme, birinci tur delfi anketi , ikinci tur delfi anketi sonuçları açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen veriler değerlendirilerek çalışma açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÇEVİKLİK

İngilizce'deki "Agile" kelimesi dilimize "çevik" olarak çevrilmektedir. Kelimenin kökenine baktığımızda ise Agile (çevik) terimi, Yunanca'dan (mitolojik figür Achilles) ve Latince Agilitas kelimesinden gelir ve bir kişinin vücudunu verimli ve hızlı bir şekilde değiştirme yeteneğine atıfta bulunur (Muller, 1921'den akt., Van Ruler, 2019:266). Türk Dil Kurumu (TDK) güncel Türkçe sözlüğünde, çeviklik şöyle tanımlanıyor: "çabuklukla davranan, atiklik" şeklinde tanımlanmaktadır (2024). Günümüzün yönetim çevikliği ise daha çok bir zihniyet veya felsefe olup, sürekli adaptasyonu ve hızlanmayı ifade etmektedir (Van Ruler, 2019:266).

Çevik yaklaşımın kökeni yazılım projelerine dayanmaktadır ve bu projeler hata miktarını minimize etmeyi amaçlamaktadır. Yazılım projeleri, kaynakların verimsiz kullanımı, önceliklendirme hataları ve müşteri gereksinimlerinin anlaşılabilmesi gibi sorunlarla sıkça karşılaşmaktadır. Bu durum, yazılım işletmelerini yüksek verimlilikle projeler üretmek için çeşitli yöntemler denemeye ve en etkili buldukları çevik yazılım geliştirme yaklaşımlarını benimsemeye yönlendirmiştir (Şanal, 2018).

Çeviklik, bir işletmenin tüm departmanları tarafından uygulanabilir, ekip çalışmasını güçlendirir ve değer kazandırır. Katılımcılık, paylaşımcılık, çift yönlülük ve şeffaflık prensiplerin olduğu temel felsefesi nedeniyle, kurumsal iletişim departmanları tarafında da benimsenebilmektedir (Akbayır, 2021:95).

Modern işletmeleri sürdürülebilir kılmak ve yeni dünyanın anahtarı olan hız kültürüne adapte olabilmek, hız ve esnekliğin odak noktasını oluşturduğu "çevik" çalışma prensiplerine önem kazandırmıştır (Akbayır, 2021:95). Çeviklik felsefesi, sabit bir iş planı yerine, esnek ve değişebilir proje yönetimi süreçlerinin kullanıldığı bir metodolojiyi ifade eder (Akbayır, 2021:95). Çevik felsefeyi benimseyen işletmeler, beklenmedik durumları öngöremeseler de, dinamik, istekli ve sürekli bir değişim için her zaman hazırlıklı olmalıdır (Mayer, 2015:19). Literatür araştırması sonucu elde edilen çeviklik tanımları Tablo 1.1'de yer verilmektedir:

Tablo 1.1. Çeviklik Kavramının Literatür Taraması

YAZAR	TANIM
D'Aveni 1994	Çeviklik ile kurumun; rekabet avantajı yaratmak için yeni fırsatları keşfetmesi, mevcut bilgiye, varlıklara ve ilişkilere, söz konusu fırsatları elde etmek için sahip çıkmasıdır.
Kidd,1995	Hızlı ve proaktif olarak işletme öğelerinin beklenmeyen ve öngörülemeyen değişimlere uyum sağlaması çeviklik ile açıklanmaktadır.
Kumar ve Motwani, 1995	Çeviklik, bir işletmenin kritik kararlarını hızla uygulama yeteneği olarak tanımlanır ve bu yetenek, rekabet etme kapasitesinin bir göstergesi olan yanıt verebilirlik olarak ifade edilir.
Goldman vd. 1995	Çeviklik dünya ekonomisinde egemen olan ticari rekabet sisteminde bulunan geri döndürülemez değişime verilen kapsamlı bir “stratejik yanıt” olarak nitelendirmektedir.
Plonka, 1997	Çeviklik, çalışan bilgisini kullanarak, sanal kurumlar ve ortaklıklar kurarak, esnek üretim teknolojilerinden yararlanarak ve dar fırsat pencerelerini değerlendirip yeni pazarlara yeni ürünlerle girerek gelişir. Çeviklik, kurumun sürekli ve beklenmedik değişimin olduğu çevrede başarılı olmasını sağlamaktadır.
Gunasekaran, 1999	Çevik üretim, sürekli değişime uyum sağlayarak mal ve hizmet üretebilme yeteneğini ifade ederken, bu çevikliği elde etmek, strateji, teknoloji, sistem ve bireylerde esneklik ve hızlı yanıt verebilme yetisini gerektirmektedir.
Katayama ve Bennett, 1999	İşletme ve pazar arasındaki bağlantı noktası olarak tanımlanan çeviklik; fiyat, kalite, miktar ve teslim açısından çok çeşitlendiği görülen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerek duyulan özellikler dizisi şeklinde ifade edilmektedir.
Sharfi ve Zang, 1999	Beklenmedik değişim ile baş edebilme, iş çevresine ait benzeri görülmemiş tehditlere dayanma ve fırsatları değişimlerin avantajları olarak görebilme yeteneğine çeviklik denilmektedir.
Yusuf vd., 1999	Çeviklik, yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı mal ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (<i>hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve kârlılık</i>) başarılı keşfi olarak tanımlanmaktadır.

Zang ve Sharifi, 2000	Çeviklik kavramı ile herhangi bir işletme için, iş çevresindeki değişimleri hissetmeyi, algılamayı ve onlara katılmayı gerektiren temel bir yetenek anlatılmaktadır. Yeni üretim paradigması olan “çeviklik” içinde bulunduğumuz yüzyılda, üretim işletmelerinde yeni rekabet avantajları sağlamak için önerilen bir strateji olarak kabul edilmektedir.
Christian vd., 2001	Kurumsal çeviklik, bir kurumun etkili stratejiler geliştirme ve uygulama, kendi hiyerarşi sistemi içerisinde verimli iletişim sağlama, yenilikçi adımlar atma, müşteri ve tedarikçilerle güçlü ortaklıklar kurma ve pazar fırsatlarını değerlendirme ya da bu fırsatları yaratmak için başkalarıyla iş birliği yapma yeteneği olarak tanımlanır.
Christopher ve Towill, 2001	Çeviklik, iş çapında bir yetenek olarak; örgütsel yapıları, bilgi sistemlerini, lojistik süreçlerini içermektedir.
Dove, 2001	Çeviklik, bilgiyi etkili yönetme ve kullanma yeteneğidir. Bu bağlamda çevikliğin “yanıt/tepki gücü” olmasının yanında, değişime bağlı şekilde proaktif davranarak, “bilgi yönetimini” de temsil ettiği ifade edilmektedir.
Yusuf ve Adeleye, 2002	Çeviklik, bir kurum için maliyet, kalite, güvenilirlik, hız, esneklik ve ileri teknoloji gibi rekabet araçlarında aynı anda avantaj sağlayabilmektedir.
Tsourveloudis ve Valavanis, 2002	Çeviklik, kârlı bir işletmenin hızla değişen ve sürekli gelişen küresel pazarda, yüksek kaliteli, yüksek performanslı ve müşteri ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler üretme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Sambamurthy vd., 2003	Çeviklik, ürünleri, hizmet kanallarını ve pazar segmentlerini sürekli yeniden tanımlayarak yarattıkları değeri artıran ve bu sayede başarıya ulaşan işletmelerin temel prensibidir
Sambamurthy vd., 2003	Çeviklik, ürünleri, hizmet kanallarını ve pazar segmentlerini sürekli yeniden tanımlayarak yarattıkları değeri artıran ve bu sayede başarıya ulaşan işletmelerin temel prensibidir
Arteta ve Giachetti, 2004	Çeviklik, değişimlere cevap verme (yanıt verebilirlik) ve proaktif olma şeklinde tanımlanmaktadır.
Zain vd., 2005	İş yapmanın yeni yolu olarak ifade edilen çeviklik, değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu bir iş çevresinin yarattığı zorluklara karşı oluşturulan bir strateji planı olarak algılanmaktadır.

Tassabehji ve Wallace, 2006	Çeviklik, işletmelerin piyasalardaki ani ve öngörülemeyen değişimlere, özel müşteri taleplerine ve iş ortamındaki değişikliklere koordineli süreçler ve yapılar aracılığıyla hızlı ve dinamik bir şekilde yanıt verebilme, hatta bu değişimlerden yararlanabilme kapasitesidir.
Kim vd., 2006	Çeviklik, sanal işletme modellerinin, beklenmeyen iç çevresine esnek şekilde uyum sağlama kapasitesi olarak ifade edilmektedir.
Richard, 2006	Çevik işletme için hızlı ve esnek olmak, sürekli yenilemek, belirsizlikten fırsatlar yaratmak ve tehlikelerden korunmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteri beklentilerini doğru okumak gibi fonksiyonlar yerine getirilmelidir.
Narasimhan vd., 2006	Çevikliğin, pazar bilgisini kullanmayı ve hızla değişen pazar fırsatlarından yararlanmak için “sanal işletme ¹ ” olmayı gerektirdiği ifade edilmektedir.
Sherehiy vd., 2007	Çeviklik, 1990’ların başında dinamik ve değişen bir çevreyi yönetmek için ortaya çıkan yeni çözüm olarak ele alınmaktadır.
Zang ve Sharifi, 2007	Bir üretim stratejisi olarak adlandırılan çeviklik; üretim işletmelerine dinamik ve sürekli değişimler karşısında reaktif veya proaktif olarak başarı elde etmek için gerekli rekabetçi yetenekleri kazandırmanın bir yöntemidir.
Layer vd., 2007	Çeviklik, hız, esneklik, yeniliklere hızlı cevap verebilme, yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürünler sunabilme, kültürel değişime uyum sağlayabilme ve temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarını en iyi şekilde değerlendirerek müşterilere esnek mal ve hizmetler sunma amacıyla etkin bir şekilde uygulanmasıdır.
Holsapple ve Li, 2008	Çeviklik, değişimlerin hızla entegrasyonu sonucu, fırsatların ve zorlukların farkına varılarak, içsel ve dışsal kaynakların; zamanında, esnek, erişilebilir ve uygun bir şekilde proaktif veya reaktif olarak kullanılabilmesi yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

¹ **Sanal işletme**, çalışanların belirli bir yerde toplanmadığı, farklı yerlerdeki işletmelerin bir mal veya hizmetin üretilmesi işleminin belirli aşamalarında yer aldığı, bilişim teknolojisinin imkanları ile sürekli bilgi iletişiminin olduğu işletmelerdir. **Kaynak:** https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/sanal_isletmeorgut , Erişim Tarihi: Haziran, 2024

Doz ve Kosonen, 2009	Stratejik çeviklik, iş modellerini yenileme ve dönüştürme yeteneğinin temel anahtarıdır. Çeviklik, öngörü, tecrübe, soyutlama ve yeni çerçeve oluşturma süreçleriyle stratejik duyarlılığı keskinleştirir ve yöneticilerin hem dış çevreyi hem de iç çevreyi daha hassas ve doğru bir şekilde algılamalarını sağlar.
Ren vd., 2009	Çeviklik, değişebilen ve değişen çevreye uyum sağlayabilen kurum veya tedarik zinciri olarak tanımlanmaktadır.
Dahmardeh ve Banihashemi, 2010	Gelişen iş stratejilerinin en etkili olanı; öngörülemeyen değişimlere hızlı ve akılcı bir şekilde uyum sağlama yeteneği olarak çeviklik kavramı ortaya çıkmaktadır.
Zelbst vd., 2011	Çeviklik, öngörülemeyen olaylara yanıt vermek için fiziki ve mali çabukluk gerektirmektedir.
Charbonnier-Voirin, 2011	Çeviklik, işletmenin kalıcı uyum kapasitesine karşılık gelerek, değişimle hızla reaksiyona girmeyi ve aynı zamanda değişim tarafından sunulan fırsatları kavramada; tahmin etme, yenilik ve öğrenme yollarını kullanmayı öngörmektedir.
Li vd., 2011	Bilgi ve bilgi paylaşımı yoluyla değer yaratmak için ilişkilerin gücünü vurgulayan çeviklik kavramı, birbiri ile bağlantılı olmayan ve önceden tanımlanmayan bireyler arasında dağıtılan bilgi, deneyim ve uzmanlık kilidini açan bir sosyal bilgi işlem şekline dönüşmüştür.
Tseng ve Lin, 2011	Çeviklik kavramının arkasındaki temel itici güç, değişim olarak algılanmaktadır. Kurumların başarısızlıklarının başlıca nedenleri arasında iş çevresinde yaşanan türbülans ve belirsizlik gösterilmektedir.
Tallon ve Pinsonneault, 2011	Çeviklik, ani ve beklenmedik değişimlere oluşan fırsatların ve tehditlerin; kolaylıkla, hızla, beceri, ile ortaya çıkan iş birliğinin yanında bir iş zorunluluğu olarak algılanması ve yanıtlanması yeteneği şeklinde ifade edilmektedir.
Ofoegbu ve Akanbi, 2012	Çeviklik, hızlı manevralar yapmayı öğrenme ve hız kaybetmeden kurumu dönüştürebilmeyi ve yenilemeyi içermektedir.
Stellman ve Greene, 2014	Çeviklik, planlı süreçlerin sürekli iyileştirilmesiyle çalışanların verimliliğini artıran bir zihniyet ve yöntemdir.

Yusuf vd., 2014	Çeviklik, yeniden yapılandırılmış kaynakların ve müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen pazar ortamında sağlayan, bilgi-yoğun çevredeki en iyi uygulamaların entegrasyonu aracılığıyla ortaya çıkan rekabetçi öğelerin (<i>hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık</i>) başarılı uyumudur.
Tilman ve Jacoby, 2019	Çeviklik, çevresel değişiklikleri belirleme, değerlendirme ve yanıt verme amacıyla; kurumsal kapasiteyi anlamlı, kararlı ve gerçekçi şekilde başarıya yönlendirmektir.
Lemay, 2019	Çeviklik, bir yöntem hareket ve düşünce sistemidir.
Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland ve Hirotaka Takeuchi, 2020	Çeviklik, müşterilerle yakın işbirliği, uyarlamalı testler ve sürekli öğrenme aracılığıyla inovasyon yeteneğini geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşım ve metodolojidir.
AKDAĞ, 2022	Çeviklik; işletmenin değişen şartlara etkin bir şekilde uyum sağlama esnekliği, kapasitesi ve yeteneği anlamına gelmektedir.

Kaynak: Araza ve Aslan, 2016'dan uyarlanmıştır

Çeviklik kavramının literatürü incelendiğinde öncelikle bu kavram yalnızca *hız* ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Sürekli olan değişime *proaktif* bir pozisyon alıp yeni pazarlarda yeni fırsatları daha hızlı yakalamanın bir anahtarı olarak görülmektedir. 1997'de bu kavram bir *işletme yeteneği* olarak tanımlanırken takip eden 1998 yılında ise *müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmenin* önemi fark edilerek çeviklik kavramı biraz daha genişletilmektedir. 1999 yılına gelindiğinde çevik olabilmek için bu kadarının yeterli olmadığı; teknoloji, strateji, sistem gibi etkilere karşı duyarlılığın önemi ile bireylerde esneklik, hiyerarşinin azaltılması gibi şartlarında var olması gerektiği düşünülmektedir. Müşteriyi odağına almaya başlayan bu yıllarda fırsatlar, değişimin avantajları olarak algılanmaktadır.

2000'li yılların başlamasıyla çeviklik artık bir rekabet avantajı olarak rolünü güçlendirmektedir. Rekabet avantajı yaratmayı sağlayacak çeviklik kavramı, (2001 yılı ile beraber) anotomisine işbirliği ve iletişim kavramlarını ilave etmektedir. Hiyerarşinin kaldırılması işletme içindeki iletişimi daha etkin hale getirirken bu anlayışın bir rekabet üstünlüğü aracı olduğunun bilincinde olan işletmeler, *işbirliği*

ile hem tedarikçiler hem de müşterilerle kurulan iletişim sayesinde yapılandırılmış mal ve hizmetlere ulaşmaktadırlar.

2003-2006 yıllarında ise değişim bir belirsizlik hali olarak algılanmaktadır. Belirsizliğin tehlikelerinden korunmak ve belirsizliğin yarattığı fırsatları yakalamak; rekabet üstünlüğü ve müşteri beklentilerini doğru okuyabilmeyi sağlamaktadır. Bu sebeple bu süreçte değişim, bilgi yöntemiyle karşılık bulmaktadır.

Çeviklik kavramının oluşum ve gelişim sürecinin “Bütünsel Pazarlama Anlayışının” geliştiği ve yeni yöntemlerin eklendiği süreçle paralel ilerlemesi; hem çevikliğin pazarlama için yeni bir yöntem olduğu hem de dönemin şartlarının çevikliğin gelişimini beslediği bilgisini desteklemektedir. Bu dönemde gelişen teknoloji, bilgisayar ve internet kullanım sayısındaki artış, taşınabilir ve giyilebilir cihaz kullanımı dünyayı global bir köy haline getirmektedir. Belirtilen araçlar sayesinde tüketici sınırları aşan ürün yelpazesine ulaşmakta, bilgi düzeyi yükselmektedir. Bilgiye ulaşımı kolaylaşan tüketicinin memnuniyet düzeyinde dalgalanmalar görülmektedir. Mal veya hizmet sunan taraflar için rekabet her zamankinden daha güçlü hale gelmektedir. Burada işletmeler, bütünsel pazarlama anlayışını benimseyerek bütün sistemi bir bütün olarak hareket ettirip kişiselleştirilmiş ürünler ile tüketiciyi yakalamaya çalışmaktadır. Yazılım, pazarlama bilgi sistemleri, sadakat programları, müşteri deneyim haritaları bu sistemin amacına hizmet etmektedir. 2007'den günümüze kadar geçen süreçte çeviklik kavramı, tüm bu gelişmelerden etkilenecek kişiselleştirilmiş ürünler sunma, kültürel değişimlere uyum sağlama, temel işlevleri mobilize etme ve müşterilere esnek mal ve hizmet sunma aracı olarak önemini korumaktadır. Çeviklik; hem iç hem de dış çevrenin farkında, tüm bu sistem içinde bilgi, deneyim ve uzmanlığın paylaşımını işbirliği ve test-öğrenme yöntemiyle değişime hızlı manevralar ile yön verebilmenin bir yöntemi olarak önerilmektedir.

Çeviklik kavramı tanımlanırken, farklı çeviklik ifadeleriyle karşılaşmaktayız. Çeviklik kavramına işletmecilik perspektifinden bakıldığında Tablo 1.2’de yer alan kavramlara ulaşılmaktadır:

Tablo 1.2. Çevik Kavram Genişlemesi

Çevik Üretim	Gunasekaran (1998, 2001), Hussain ve Gunasekaran (2002), Yusuf vd.(1999)
Çevik Proje Yönetimi	Hass (2007), Layton ve Ostermiller (2017)
Çevik Tedarik Zinciri	Christopher (2000), Christopher vd. (2004)
Çevik Tedarik	Nicoletti (2018)
Çevik Yönetim Muhasebesi	Taipaleenmäki (2017)
Çevik Portföy Yönetimi	Laanti vd. (2015)
Çevik Finansal Planlama	Sirkiä ve Laanti (2013)
Çevik Finans ve Denetim	Sirkiä ve Laanti (2015)
Çevik Performans Ölçüm Sistemi	Stormi vd. (2019)
Çevik İnsan Kaynakları	Bhatta ve Thite (2019), Scully (2013)
Çevik İnsan Yönetimi	Denning (2018)
Çevik İdare	Twidale ve Hansen (2019)
Çevik İdare	Alexandre vd. (2020)
Çevik Pazarlama	Accardi-Petersen (2012), Poolton vd. (2006)
Çevik Yenilik	Mergel (2016)
Çevik Hükümet	Mergel vd. (2018)
Çevik Yerel Yönetimler	Soe ve Drechsler (2018)

Kaynak: Dag Øivind Madsen, 2020: 21-22.

1.1 Çevikliğin Kısa Tarihi

Çeviklik son dönemde öne çıkan bir kavram gibi görülse de kökleri geçmişe dayanmaktadır. Adım adım gelişimini günümüzde taşıyan çeviklik kavramının tarihsel gelişimi Tablo 1.3'teki gibidir:

Tablo 1.3. Çeviklik Kavramının Tarihsel Gelişimi

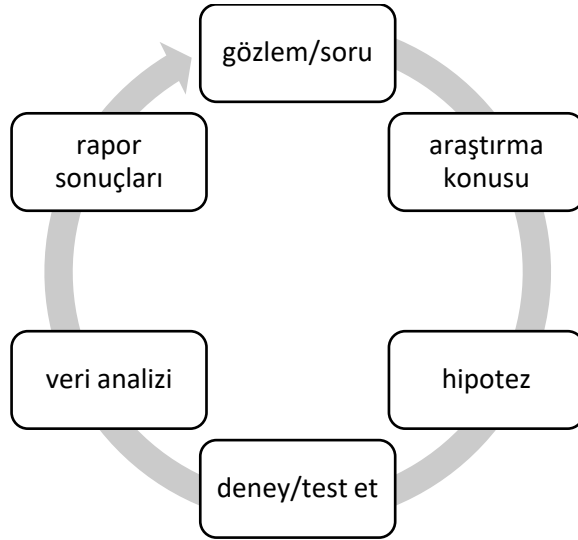
1620	1930	1948	1950	1986	1995	2001
Bilimsel Yöntem	Planla, uygula, kontrol et, önlem al	Toyota Üretim Sistemi	Planla, uygula, analiz et, önlem al	Yeni Ürün Geliştirme Oyunu makalesi	Scrum Çerçevesi	Çevik manifesto
Francis Bacon	Walter Shewhart	Taiichi Ohno	W.Edvard s Deming	Hiroataka Takeuchi Ikujiro Nonaka	Jeff Sutgerland Ken Schwaber	

Kaynak : Yazar tarafından oluşturulmuştur.

•**1620 – Bilimsel Yöntem – Francis Bacon:** Bilimsel yöntem, Francis Bacon tarafından 1620 yılında ortaya konan bir araştırma yaklaşımıdır ve bugün hala bilimin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemin ana basamakları şu şekildedir:

- **Bir fenomenin gözlemlenmesi:** Doğada ya da evrende meydana gelen bir olay ya da durum dikkatlice incelenir.
- **Hipotez oluşturulması:** Gözlemlerden yola çıkarak, bu fenomenin nasıl işlediğine dair geçici bir açıklama veya varsayım geliştirilir.
- **Hipotezin test edilmesi:** Hipotez, belirli tahminler yapmak amacıyla kullanılır ve bu tahminlerin doğruluğu deneyler ya da ek gözlemlerle sınanır.
- **Sonuçların değerlendirilmesi:** Elde edilen veriler doğrultusunda, hipotez gözden geçirilir ve gerekirse üzerinde düzeltmeler yapılır.
- **Sürecin tekrarlanması:** Hipotez ve deney sonuçları

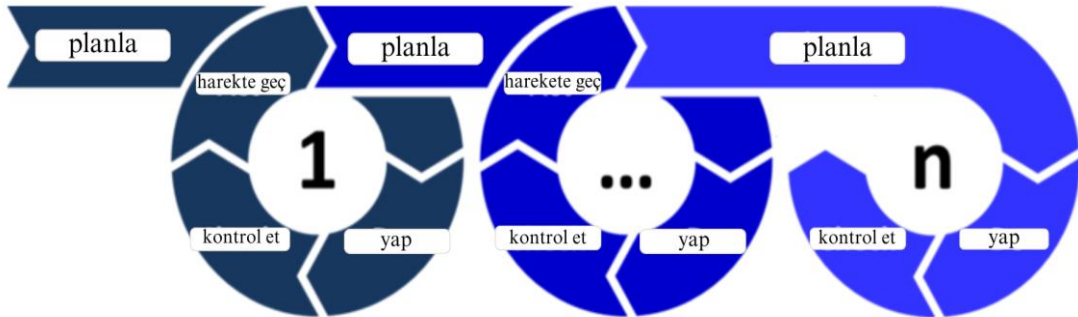
Bu süreç, bilimsel bilgiye ulaşmanın sistematik bir yolunu sunar ve hipotezin deneysel olarak doğrulanmasını hedeflemektedir (Şekil 1.1).



Şekil 1.1. Bilimsel Yöntemin Sürekli Tekrar Eden Döngüsü **Kaynak:** Gunch, Hugh, 2003

Bu yöntem, günümüzde çevik düşünce yapısının temelini oluşturan deneysellik kavramının kökenini oluşturur (Coşkun, 2023).

•**1930 – Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al – Walter Shewhart:** 1930 yılında Walter Shewhart tarafından geliştirilen "Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al" döngüsü, Türkçe kısaltmasıyla PUKÖ, İngilizce kısaltmasıyla ise PDCA olarak bilinir. Shewhart, bu yöntemle Bacon'ın bilimsel yöntemine bir adım daha ekleyerek "önlem al" bileşenini eklemiş ve bilginin entegrasyonunu sağlayarak sürekli bir iyileştirme döngüsü oluşturmuştur (Tague,2005; Nancy, 1995). Bu döngü Şekil 1.2'de aktarılmıştır.



Şekil 1.2. Planla, Yap, Kontrol Et, Harekete Geç Döngüsü

Kaynak: Allaboutlean, 2016

➤ **Planla:** İstenilen sonuçların elde edilmesi amacıyla gerekli hedeflerin ve süreçlerin sistematik bir şekilde belirlenmesi sürecidir. Bu aşamada, belirlenen hedefler doğrultusunda stratejik planlama yapılır ve uygulanabilir bir süreç tasarımı oluşturulur.

➤ **Yap :** Planlama aşamasında belirlenen hedeflere uygun olarak süreçlerin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada, planlanan aktiviteler uygulanır ve bu süreçler hakkında veri toplanır.

➤ **Kontrol et :** Uygulama aşamasında elde edilen verilerin ve sonuçların analiz edildiği aşamadır. Veriler, belirlenen hedeflerle karşılaştırılarak performans değerlendirmesi yapılır. Bu değerlendirme, süreçteki benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesine olanak tanır.

➤ **Harekete geç:** Süreçteki iyileştirmelerin gerçekleştirildiği aşamadır. Kontrol et aşamasında toplanan veriler ve analizler, süreçle ilgili sorunların tanımlanmasına ve temel nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu analizler, gelecekteki planlamalarda süreçlerin daha etkin bir şekilde yapılandırılması için gerekli değişikliklerin yapılmasına zemin hazırlamaktadır.

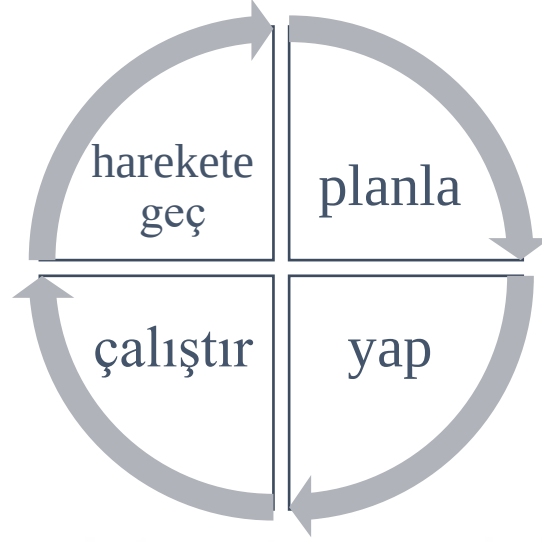
Bu bakış açısıyla, çevik geliştirme sürecinde yer alan çözümün yanısıra çözümün iyileştirilmesi için geri bildirim fonksiyonu dâhil olmaktadır (Coşkun, 2023).

• 1948 – Toyota Üretim Sistemi- Taiichi Ohno:

Toyota Üretim Sistemi, 1948 yılında Taiichi Ohno tarafından geliştirilen, Toyota'nın yönetim felsefesini ve uygulamalarını kapsayan entegre bir sosyo-teknik sistemdir (Ohno, 1988). Bu sistemin temel amacı, aşırı yüklenme ve tutarsızlıkları ortadan kaldırarak israfı minimize etmektir. Süreçlerin, stres ve aşırı yüklenme olmaksızın gerektiği kadar esnek ve verimli olması büyük önem taşır. İsrafın azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik iyileştirmeler, sistemin en değerli unsurları arasında yer alır (Ohno, 1998).

Toyota Üretim Sistemi, yalın üretim kavramını ön plana çıkarır ve değer yaratımına katkıda bulunmayan her unsurun, verimlilik ve etkinlik açısından birer israf olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşımda vurgulanan sürekli iyileştirme ve değer teslimi, çeviklik anlayışının temel prensiplerini oluşturmaktadır (Coşkun, 2023).

•1950 – Planla, Uygula, Çalıştır, Harekete Geç – W.Edwards Deming:



Şekil 1.3. Planla, Uygula, Çalıştır, Harekte Geç Döngüsü **Kaynak:**
Deming, 2010

PDSA Döngüsü (Planla, Uygula, Çalış, Önlem Al) bir ürünün bir sürecin veya hizmetin sürekli iyileşmesi için değerli öğrenme ve bilgi kazanmaya yönelik sistematik bir süreçtir (Deming, 2010).

➤ **Planla :** Bir hedef veya amaç belirlemeyi, bir teori formüle etmeyi, başarı ölçütlerini tanımlamayı ve bir planı eyleme geçirmeyi ifade etmektedir.

➤ **Uygula:** Planın bileşenlerinin uygulandığı adımı ifade etmektedir.

➤ **Çalıştır:** İlerleme ve başarı işaretleri veya sorunlar, iyileştirilecek alanlar açısından planın geçerliliğini test etmek için sonuçların izlendiği adımı ifade etmektedir.

➤ **Önlem Al:** harekete geçme adımı ise hedefi ayarlamak, yöntemleri değiştirmek, bir teoriyi yeniden formüle etmek veya öğrenmek, iyileştirme döngüsünü küçük ölçekli bir deneyden daha büyük bir uygulamaya genişletmek için kullanılabilen tüm süreç tarafından oluşturulan öğrenmeyi entegre ederek bu döngüyü kapatmaktadır.

Bu dört adım, hiç bitmeyen sürekli öğrenme ve iyileştirme döngüsünün bir parçası olarak defalarca tekrarlanabilmektedir (Deming, 2010). Bu yaklaşım, 1930’da geliştirilen “planla, uygula, kontrol et, harekete geç” döngüsünü baz alarak “kontrol etmek” yerine “çalıştırma” ihtiyacına daha fazla dikkat çekmektedir (Coşkun, 2023). Dolayısıyla, çevik düşünce yapısının temel yapı taşları olan gözlem

ve adaptasyon bu anlayış ile birlikte vurgulanmıştır. Bu çalışma, "toplam kalite" ve "kalite yönetimi" disiplinleri üzerinde de etkili olarak, çevik teknik mükemmeliyete sürekli odaklanmayı teşvik etmektedir (Coşkun, 2023).

• **1986 – Yeni Ürün Geliştirme Oyunu – Hirotaka Takeuchi ve Ikujiro**

Nonaka:

Takeuchi ve Nonaka'nın kaleme aldıkları “Yeni Ürün Geliştirme Oyunu” adlı makalesi ile altı özelliği içinde barındıran bütünsel bir yaklaşım ortaya koymaktadırlar (Coşkun, 2023). Bu bütünsel yaklaşımın altı özelliği;

- Kalıcı belirsizlik
- Kendi kendini organize eden proje ekipleri
- Örtüşen geliştirme aşamaları
- Çoklu öğrenme
- İncelikli kontrol
- Öğrenmenin işletmeye aktarımı şeklindedir.

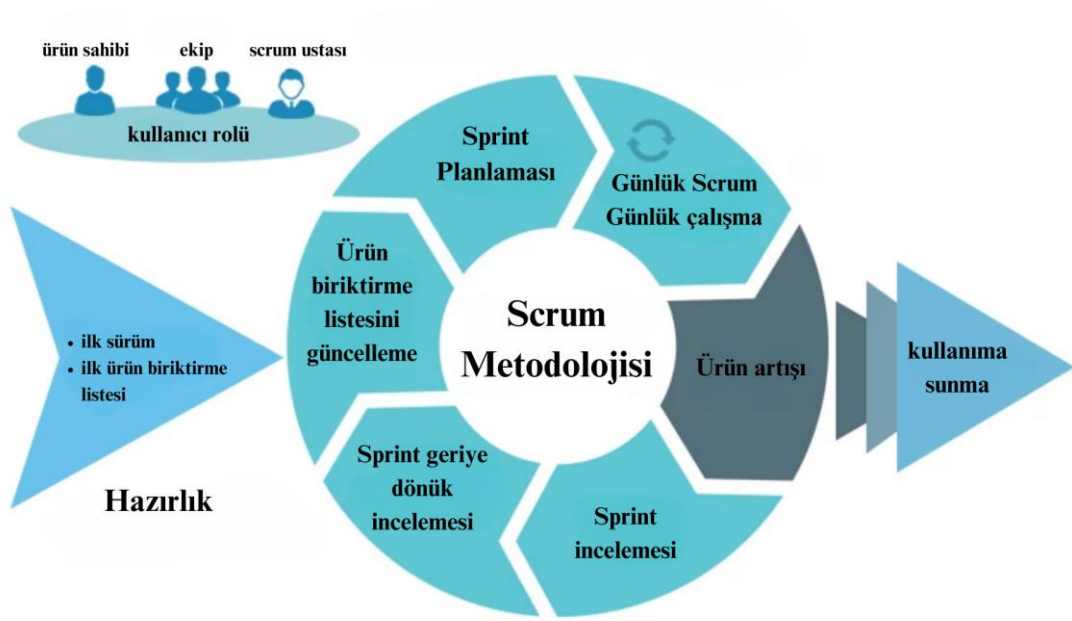
Birbirine uyum sağlayan bu süreç yeni ürün geliştirmek için hızlı ve esnek bir süreci meydana getirmektedir (Takeuchi ve Nonaka,1986).

Bu özellikler arasında yer alan çapraz fonksiyonel ekipler ve örtüşen geliştirme aşamaları, günümüz çevik yaklaşımlarının temelini oluşturmaktadır (Coşkun, 2023).

• **1995 – Scrum Çerçevesi – Jeff Sutherland ve Ken Schwaber:**

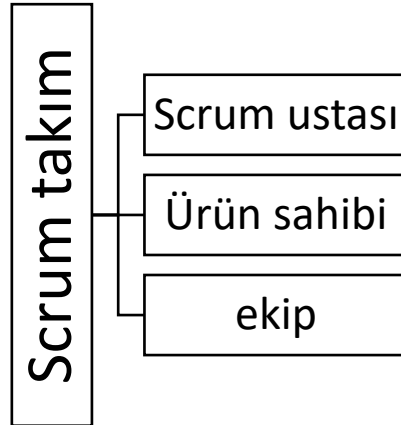
Scrum metodolojisi; anahatları belirli olan ancak kullanan scrum takımının kollektif zekâsıyla çeşitli süreç, teknik ve yöntemlere açık keskin kuralları olmayan yönlendirici bir sistem olarak tanımlanmaktadır (scrumguides esinlenilerek yazıldı).

Scrum, deneycilik ve yalın düşünce üzerine kurulmuştur. *Deneycilik*; bilginin, deneyimden ve gözlemlere dayanarak karar vermekten geldiğini ileri sürmektedir. *Yalın düşünce* ise israfı azaltıp esasa odaklanmaktadır (Scrumguides, 2020). Scrum metodolojisi Şekil 1.4’te ifade edilmiştir.



Şekil 1.4. Scrum Metodolojisi **Kaynak:** Özkömürcü, 2022

Scrum; insanların, ekiplerin ve kuruluşların karmaşık sorunlara *uyarlanabilir çözümler* yoluyla *değer üretmeye* yardımcı olan basit bir çerçevedir (Scrumguides, 2020).



Şekil 1.5. Scrum Takımı **Kaynak:** yazar tarafından oluşturulmuştur

Scrum takımlarında, alt takım kavramı yoktur dolayısıyla hiyerarşi söz konusu değildir. Takımlar, tek bir hedefe odaklanan profesyonellerden oluşan maksimum on kişiden meydana gelen birimlerdir. Bu sebeplerle kendi kendini yönetir, daha iyi iletişim kurar ve çalışma sisteminde daha üretken ilerlerler (Scrumguides, 2020).

Sonuç olarak, çevik çalışma yöntemleri arasında öne çıkan Scrum, temelinde şeffaflık, denetim ve uyum sağlama prensiplerini barındırmaktadır (Coşkun, 2023).

- **2001 – Çevik Manifesto:**

Yazılım geliştirme alanında geleneksel yöntemlerden farklı çerçeve ve metodolojiler deneyen, yenilikçi yaklaşımlarıyla tanınmış 17 yazılım uzmanı, ABD, Utah’da bir araya gelerek uyguladıkları çeşitli yöntemlerin ortak ve farklı yönlerini değerlendirip bugünkü çevik zihniyetinin temel değerlerini ortaya koymuşlardır (Coşkun, 2023).

1.2 Çevikliğin Bileşenleri

Çevikliğin bileşenleri yani çevikliği tanımlayan tüm süreç “Pazar Çevikliği”, “Karar Çevikliği” ve “Yürütme Çevikliği” olarak 3 ana bölümde toplanmaktadır. Pazar ortamında başarılı olabilmek için gereken çeşitli kapasiteye sahip iş şartları olarak ifade edilmektedir.



Şekil 1.6. Çevikliğin Bileşenleri **Kaynak:** yazar tarafından oluşturulmuştur

1.2.1. Pazar Çevikliği

Pazar Çevikliği; pazar dinamiklerini anlama, müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve pazar trendlerini yakından takip edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu alanlardaki değişimlere uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek gibi faydalar sağlamaktadır (Hamel, Valikangas, 2003; Helfat, Raubitschek, 2000).

1.2.2. Karar Çevikliği

Karar Çevikliği; karar değiştiriciliği, rekabetçi, hızlı ve etkili çözümleme yeteneklerini ifade etmektedir. Bu döngülerin devam etmesini, uyum sağlamalarını ve doğru kararları zamanında alarak rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır (Eisenhardt, Zbaarakci, 1992; Crossan, Lane, White, 1999).

1.2.3. Yürütme Çevikliği

Yürütme/uygulama Çevikliği; uygulamaların çevikliği, girişimcilik stratejilerinin hızlı ve etkili bir şekilde uygulayabilme çevikliğini ifade etmektedir. Günlük planlarını, zaman geçirme süreçlerini optimize ederek, bireylerin avantaj sağlamalarına fayda sağlamaktadır (Tidd, Bessant, 2009; Govindarajan, Trimble, 2010).

1.3 Çeviklik Yaklaşımının Gelişimi

1.3.1 On İki İlke

Çevik Manifesto bir karar verme çerçevesidir. Yeni bir süreç hazırlandığında, sürece güncelleme yapıldığında ya da günlük operasyon ile ilgili bir karar verileceği zaman bu çerçeve, kontrol listesi kullanılabilir (Akdağ, 2022:50).

2001’de 17 geliştirici tarafından formüle edilen Çevik Manifesto, ağır, belge odaklı sisteme alternatif olarak geliştirilmiştir. Çevik manifesto öz olarak dört değere dayanmaktadır (Smart, 2016:19). Bu değerler:

- süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere,
- kapsamlı dokümantasyonlardan ziyade çalışan yazılıma,
- bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermeye

hizmet etmektedir (Beck vd., 2021). Bu değerlerin altında 12 prensip yer almaktadır (Ronald, 2016; ACM, 2015; Fowler,2007; Başaranoğlu, 2021; Agilemanifesto, 2023):

1)Yazılımın erken ve devamlı teslimi: Yazılım geliştirme süreci 2001 yılından bu yana pahalı bir süreçtir. Günümüzde de sabırsız olan müşteri için 6 ay beklemek tatmin düzeyinde riske neden olabilmektedir. Bu sebeple en önemli öncelik; müşteriye memnun etmektir.

2)Değişime uyum sağlamak: Çeviklik döneminden önce kullanılan yöntemlerde uzunca bir analiz sürecinin ardından teslim taahhütünde bulunur. Sürecin başlamasıyla değişiklik olumsuz karşılanmaktadır. Bu tutum; değişen koşullar, değişen ticari atmosfer ve değişen rekabet düzeylerinde süreci ihtiyaçları karşılayamaz duruma getirebilmektedir. Çevik süreçlerde, rekabetçi avantajın

sağlanabilmesi için süreç son aşamada olsa dahi müşteri değişimlerini takip edip değişen gereksinimleri karşılamalıdır.

3)Sık teslimat: Yazılımın erken teslimi maddesi (1.madde) en kısa süreyi ifade ederken burada sık teslimat öne çıkmaktadır. Yazılım, daha kısa bir zaman ölçeği tercihiyle düzenli olarak müşteriye sunulmalıdır. Sıklığın artması durumunda süreç verimsiz hale gelebileceği için genel görüş 2 haftada bir tekrarlanan teslimatların gerçekleşmesidir.

4)İş süreçlerinin sahipleri ve iş geliştiricilerin (yazılımcıların) iş birliği: Çevik manifestonun en proaktif prensiplerinden biri olan; iş sürecinin sahipleri (product owner) ve iş geliştiricilerin proje boyunca her gün beraber çalışması ilkesidir. Kulaktan kulağa iletişim hataya açık bir methottur. Bu prensip doğrudan iletişime cesaretlendirir; iş birimleri ile yazılımcıların günde en az birkez biraraya gelip, aşama ile ilgili tartışma ortamının oluşması gerektiğini ifade etmektedir.

5) Motive olmuş bireyler: Projeler, yüksek motivasyona sahip bireyler ile şekillendirilmelidir. Takım üyelerine ihtiyaç duydukları ortam ve destek sağlanmalı, görevlerini başarıyla yerine getirebileceklerine dair güven duyulmalıdır. Yapılan işin insanı temel alması bu maddeyi gelecek için de geçerli kılmaktadır. Motivasyonu yakalayan bireyin çıktı kalitesi artacaktır.

6)Yüz yüze etkileşim: Bir iş geliştirme ekibinde en verimli ve etkin bilgi verme yöntemi yüz yüze iletişimdir. Özellikle uzun dönemli projelerde iletişim bütünsel olarak sağlanabilirse sadece kelimelerle kurulan iletişimden daha büyük fayda sağlayacaktır.

7)Çalışan yazılım: Çalışan yazılım ilerlemenin birincil ölçütüdür. Müşteri yönergeleri ile beslenmeyen, çıktı olarak müşterinin sorununa çözüm üretemeyen yazılım tüm kaynakların boşa gitmesine neden olacaktır.

8)Sürdürülebilir geliştirme: Çevik süreçler, sürdürülebilir gelişime teşvik etmektedir. İdeal olan ölçülebilir ve her gün tekrarlanabilir bir yoğunlukta maksimum performans seviyesini yakalama amacına tüm takımı ikna ve motive etmektir.

9)Teknik mükemmeliyet: Teknik mükemmeliyete ve kaliteli tasarıma yönelik sürekli dikkat, çevikliğin artmasını sağlayacaktır. Hız, kalite ve maliyet faktörünün hepsine aynı anda sahip olabilmek pek mümkün değildir dolayısıyla kaliteden ya da maliyetten feragat edilmelidir. Eğer iki faktör aynı anda devre dışı bırakılamıyorsa kapsamın daraltılması önerilmektedir. İyi teknik ve tasarımın çevikliği arttırmaktadır. Martin Fowler'ın *Tasarım Dayanıklılık Hipotezi* bu tezi güçlendirmektedir.

Bu hipoteze göre *teknik mükemmellik* için yapılan yatırımın küçük projelerde geri dönüşün zor olduğu ancak proje büyüdükçe katlanarak artacağını fikrini açıklamaktadır.

10)Sadelik: Yazılımda mümkün oldukça işlevselliği bozmadan, kaliteden ödün vermeden, müşterinin de hem fikir olduğu parçaları çıkarmak ürünü olabildiğince sade, kullanışlı ve estetik hale getirecektir. dolayısıyla sadeliği üst seviyede tutmak önemlidir.

11)Kendi kendini örgütleyen takımlar: En başarılı çözümler, gereksinimler ve tasarımlar, kendi kendini organize eden takımlardan ortaya çıkmaktadır. Yetki ve sorumluluk biraraya gelerek ana amaca odaklanmayı arttıracak ve ideal hıza ulaşmayı sağlayacaktır.

12)Sürekli iyileşen ve gelişen takımlar: Takım, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili ve verimli olabileceğini değerlendirir, güçlü ve zayıf yönlerini analiz eder ve bu doğrultuda davranışlarını düzenler.

1.3.2 İşletmelerin Çevikliğe Geçme Nedenleri

Kurumsal dünyanın çevikliğe yönelmesinin temel nedeni, giderek daha dalgalı, belirsiz ve karmaşık hale gelen bir dünyada, değişimlere karşı daha esnek olma gereksinimidir. İşletmeler yaşam ömrünü uzatabilmek için rekabet ortamının gerektirdiği ölçüde hızlı uyumlanabilme becerisine sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2020).

Araştırmalar, işletmelerin yaşlandıkça esneklikleri kaybettikleri daha hantal hale geldiklerini ve çevresel değişimlere uyum sağlamakta güçlük çekerek zamanla yok olduklarını ortaya koymaktadır. Değişime direnen ve yok olan işletmelere ise Blockbuster, Kodak, Nokia, Polaroid, PanAm gibi şirkerler örnek gösterilmektedir (Yıldız, 2020).

Uyarlanabilir yaklaşımlar, son zamanlarda sadece yazılım alanında değil, birçok farklı sektörde de pazar payını artırmaktadır. Bu durumun arkasında yatan dört önemli neden şunlardır (Smart, 2015):

1.Boyut yerine hız ihtiyacı: Hızlı yenilik döngüleri işletme ve dağıtım modellerinin evrim geçirmesini sağlamıştır. Müzik endüstrisinin CD’lerden online satışlara ve bir hizmet olarak Pandora ve Spotify gibi uygulamalara geçiş çok hızlı gerçekleşmiştir.

2.Açık kaynaklı kullanımların ve işbirlikçi gelişimin yükselişi: Pazarda gün geçtikçe yaygın ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan, yazılımcıların ve kullanıcıların işbirliği ile oluşturulan açık kaynaklı kullanıcı teknolojileri tercih edildiği görülmekte; sonuç olarak büyüme, dirençlilik ve uyarlanabilirlik kolaylaşmaktadır. Java, 9 milyonu aşan geliştiricisiyle en popüler açık kaynaklı programlama dillerinden bir tanesidir. Belirli teknolojiler ve diller ile sınırlı değildir. Bunun olmasını mümkün kılan çevik süreçlerdir.

3.Düşük maliyetli iş geliştirme kaynaklarının mevcudiyeti: Çeviklik, özel parçalara kıyasla standart, taneli ve birbirinin yerine geçebilir parçaları tercih etmektedir. Çevik uygulamalar, parçaları hızla değiştirme becerisini sağlamaktadır. Bilgisayar donanımı gibi düşük maliyetli emtia kaynakların sayısının artması, pazara giriş yapma sınırını aşağıya çekerek yeni kurulan işletmelerin de büyük işletmelerle rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır.

4.Ağın içerisindeki bilgi işlem gücünün dağıtılması (Nesnelerin interneti – IoT): Her şeyin anlık ritimlerle değiştiği günümüz koşullarında işletmeler tüketicilerine, hızlı ve anında çözüm üreten kişiselleştirilmiş uygulamalar sunarak başarıyı yakalamaktadır. Çevik uygulamalar, hızlı geri bildirim sağlamakta, ürünler piyasa içerisinde dağılmış olsa bile bunları hızlı bir şekilde yenileme becerisine sahiptir.

Nesnelerin interneti vasıtasıyla, kurulan ağ bağlantıları ile alternatif çözümler hızla üretilmektedir. Örneğin bir alışveriş merkezinde olan kullanıcıya cep telefonu üzerinden yeni açılan mağaza bilgisi, anlık kampanya duyuruları, mağaza kat krokileri, çekiliş duyuruları gibi bilgi paylaşımları gerçekleştirilebilmektedir. Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojisi, işletme çevresindeki olayları ve nesneleri kontrol eden, izleyen cihazlar, yazılımlar ve erişim hizmetlerinden oluşan bir iletişim ağıdır.

Bu iletişim ağı sayesinde; işletmeler üretim süreçlerini, fiziksel olaylarını, geri dönüşüm süreçlerini, alışıveriş süreçlerini, taşımacılık sistemlerini, akıllı bina vb. gibi birçok alanda ölçülebilir büyüklüklerinin veya kontrol sistemlerinin kontrolünü ve takibini yapabilmektedir. Bu ağda yer alan cihazlar ve algılayıcılar, hem insan-makine (P2M) hem de makine-makine (M2M) iletişimi sağlayabilen sistemlerden oluşabilir (Görkem ve Bozuklu, 2016:47).

1.3.3 Rekabet Avantajı Olarak Çeviklik

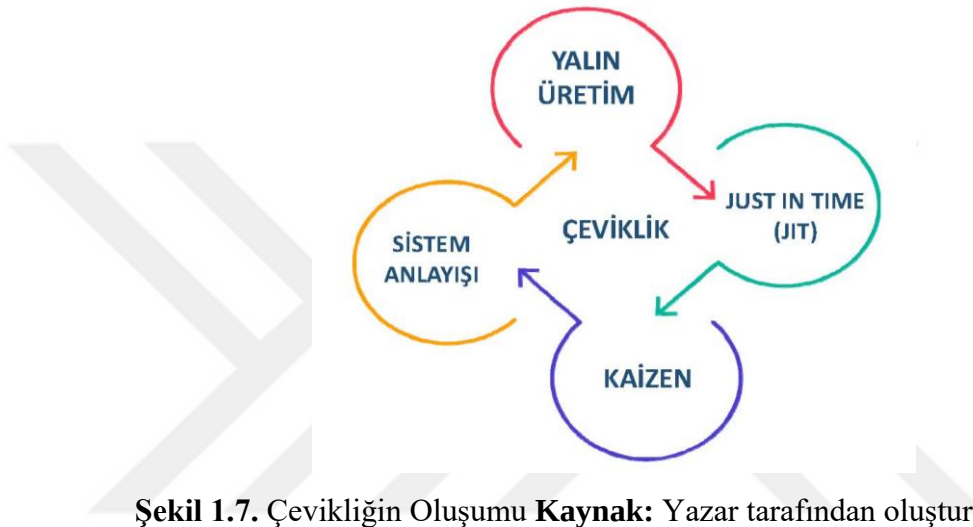
Çeviklik, rekabet avantajı elde etmek için bir dizi farklı stratejiyi ve kaynağın kullanılabileceği bir anlayıştır. Çeviklik ve rekabet avantajı arasındaki ilişki; işletmenin dinamik iş çevresine uyum sağlaması ve hızlı tepki verme yeteneği sayesinde nasıl bir ayrıcalık gösterdiği ile ilişkilidir. Burada yakalanan avantaj daha iyi sonuçlar elde edebilmek ve rakiplere karşı üstün konuma geçmeye yardımcı olacaktır. Çeviklik rekabet avantajı yaratmada kullanılan bir araçtır. Çevikliğin rekabet avantajı yarattığı kritik noktalar:

- Çeviklik, sürdürülebilir büyüme koşullarına uyum sağlama yeteneği ile rekabet avantajı elde etmeyi sağlamaktadır (Eisenhardt, 1989).
- Hızlı tepki verme yeteneği, yeniliği yakalama ve riskin azaltılmasına yardımcı olarak rekabet avantajı oluşturmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).
- Çevik işletmeler, müşteri satışlarını daha iyi ve hızlı bir şekilde yanıtlayıp müşteri sadakatini arttırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Rigby, Sutherland ve Takeuchi, 2016).
- Çeviklik, sürekli olarak otonom gelişim sağlayarak rakiplere göre avantajlı konumda olmaya olanak tanımaktadır (Leavy, 2015).
- Rekabet avantajı, modern bölgelerdeki trendlere ve müşteri taleplerine hızla uyum sağlama yeteneği sayesinde uzun vadede sürdürülebilirlik kazanmaktadır (Womack, Jones, 2003).
- Çeviklik, bunların sonucunda uyum sağlama, hızlı yenilik yapma ve müşteri portföyünü genişletme sayesinde rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

1.4 Çevikliğin Gelişimi

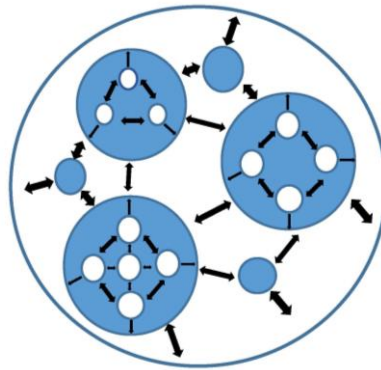
Çeviklik; esneklik, kendi kendini yönetebilme ve yeniliğe karşı gösterilen çabukluğa dayanan bir kavramdır. Bu nedenle, ana hatları belirlenmiş olan bu yapının içeriğindeki akışın nasıl yönetileceği, ilgili ekiplerin ve işletmelerin yetenek ve uzmanlıklarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Şekil 1.7’de görüldüğü gibi çeviklik; sistem tanımı, Just in time (JIT-Tam Zamanlı Üretim) sistemi, Yalın Üretim Sistemi, Kaizen stratejilerinin etkilerini taşıyan bütüncül bir yaklaşıma yolculuk yaparak tanımlanmış bir kavramdır.



Şekil 1.7. Çevikliğin Oluşumu **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1-Sistem anlayışı, düzenli bir şekilde birbirini etkileyen ve birbirine bağlı öğelerden oluşan bir bütündür. Örgütsel açıdan ise sistem, çevresindeki diğer sistemlerden girdiler alarak onlara çıktılar sağlayan, bu dış sistemlerle sınırlandırılmış bağlı alt sistemlerden oluşan bir bütündür (Başaran, 1982). Sistem anlayışı şekil 1.8’de aktarılmıştır:



Şekil 1.8. Sistem Yaklaşımı **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2-Just in Time (JIT): Bu yöntem, genellikle üretim ve tedarik zinciri yönetiminde kullanılan bir stratejidir. JIT, ürünlerin ve malzemelerin ihtiyaç duyulduğu anda, başka bir ifade ile "tam zamanında", tedarik edilmesini ve kullanılmasını hedefler. Bu yaklaşım, stokların minimize edilmesini, üretim süreçlerinin verimliliğini artırmayı ve israfları azaltmayı amaçlamaktadır (Ohno, 1988).

1970'lerin sonundan 1980'lerin başına kadar popüler üretim yeniliği haline gelen bu sistem üretim sürecindeki tüm israfı kaldırma ve üretim sürecini iyileştirecek diğerlerine karşı üstünlük sağlama amacını benimsemektedir. Bu anlayışta rekabet avantajı yaratmanın yolu maliyet azaltma olarak görülmektedir (Ahuya, Khamba, 2008).

Sistemde; satın alma ve üretim küçük miktarlarda gerçekleştirilmektedir. Süreç; sisteme ihtiyaç duyulduğu anda ham madde girişinden başlamaktadır. Her üretim biriminde yer alan çalışmalar, üretim birimindeki işlem tamamlanana kadar kendi kendine kontrol mekanizmasını tamamlayarak istenen kalite ve kusursuzluk yakalandıktan sonra bir sonraki aşamaya göndermektedir. Ürün, işlem döngüsünü tamamlandıktan sonra bir çıktıya dönüşerek verilen sipariş tamamlanmaktadır.

Üretimin içinde gerçekleştirilen kontrol döngüsü ve alınan siparişin oluşturduğu süreç; girdinin çıktıya dönüştüğü sürecin uzunluğunu belirlemektedir. Dolayısıyla bu sürecin olabildiğince hızlı olması için yöntemler aranmaktadır. Sonuç olarak her üretim birimi; hem sunucu hem de müşteri rolünü gerçekleştirmektedir (Pargessoft, 2010). Bu stratejinin işleyiş modeli Şekil 1.9'da aktarılmıştır:



Şekil 1.9. Just in Time Stratejisi **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3-Kaizen: Kaizen, Japonca kökenli bir kavram olup, sürekli iyileştirme anlamına gelir ve genellikle iş süreçlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek amacıyla uygulanan bir felsefeyi ifade eder. Kaizen, işletme başarısını artırmak için küçük ama sürekli iyileştirmeleri teşvik eder (Imai, 1986). Kaizen'in temel ilkeleri şunlardır (Imai, 1986):

- **Sürekli İyileştirme:** Küçük, sürekli değişikliklerle süreçlerin ve sistemlerin geliştirilmesi.
- **Çalışan Katılımı:** Her seviyeden çalışanların iyileştirme süreçlerine aktif katılımını teşvik eder.
- **Problemlerin Erken Tespiti:** Sorunların erken aşamalarda tespit edilmesi ve çözülmesi.

Bu kavram, özellikle Japon üretim sistemlerinde, özellikle de Toyota Üretim Sistemi'nde (TPS) önemli bir rol oynamaktadır (Bessant, Caffyn, 1997). Kaizen tekniğini kullanmanın işletmelere sağladığı bazı avantajlar vardır. Bunlar şekil 1.10'da aktarılmıştır:



Şekil 1.10. Kaizen Tekniği Avantajları **Kaynak:** Multinet, 2023'ten uyarlanmıştır

4-Yalın Üretim: Yalın üretim sistemi, sürekli gelişmeyi ve israfı ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Amacı; değer in ham maddeden başlayarak, değer yaratma süreci boyunca kesintisiz nihai müşteriye ulaştırılmasıdır (Emiroğlu, A. 2016). Yalın üretim prensipleri ise Şekil 1.11'de gösterilmiştir:



Şekil 1.11. Yalın Üretim Prensipleri **Kaynak:** Sigmacenter, 2023

➤Şekil 1.11’de de görüldüğü gibi Yalın üretim prensiplerinin başlangıç noktası “*değer*”dir. Bütün faaliyetler değer kavramına göre tanımlanmaktadır. Değeri üretici yaratır ancak değer nihai müşteri perspektifinden bakılarak şekillendirilmektedir (Lean, 2022).

➤*Değer akışı* ise yalın üretimin ikinci aşamasıdır. Ham maddenin nihai ürüne dönüştürme sürecindeki, bir üreticiden diğer üreticiye ve son kullanıcıya kadar olan tüm aşamaları içermektedir. Üretimde 3 tip aktivite vardır (Lean, 2022):

1) **Değer Yaratan Aktiviteler:** Müşterinin istediği ürünü veya hizmeti sağlamak için gerekli olan işlemlerdir. Örneğin, boyama, montaj ve dokuma gibi faaliyetler, doğrudan ürünün kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırır.

2) **Zorunlu Fakat Değer Yaratmayan İşlemler:** Bu işlemler, müşteri için doğrudan bir değer yaratmasa da, işin düzgün bir şekilde yapılabilmesi için gereklidir. Örneğin, kalıp bağlama, makine ayarları veya malzeme taşıma gibi süreçler, ürünün üretilmesi için gereklidir ancak müşteriye doğrudan bir fayda sağlamaz.

3) **Kaçınılabılır ve Değer Yaratmayan İşlemler:** Bu işlemler, üretim sürecine katkı sağlamaz ve mümkün olduğunca ortadan kaldırılması gereken faaliyetlerdir. Örneğin, bekleme süreleri, fazla sayma ve sıralama işlemleri, hatalar ve bunların tamiri gibi faaliyetler, iş sürecinde gereksiz yere zaman ve kaynak tüketir.

Üçüncü aşama ise *sürekli akış*tır. Akış ilkesi, 1913 yılında T model araba üretiminde benimsenmiştir. Dönemin koşullarında geçerliliğini sağlayan bu yaklaşım günümüzde bir üründen milyonlarca üretilmesi yerine küçük partiler halinde üretime geçmesiyle geçerliliğini kaybetmiştir.

Sürekli akış uygulandığında ürün geliştirme, sipariş alma, fiziksel üretim işleri çok kısa sürede tamamlanabilir hale getirmektedir. Bu müşterinin gerçekten istediği şeyleri, tam istediği zamanda tasarlayabilme, planlayabilme ve üretebilme imkanı verdiğinden; satış tahmini yapmak, karmaşık planlama yazılımları kullanmak, stokta kalan ürünleri itmek için kampanyalar düzenleme zorunluluklarını ortadan kaldırmak sadece istenen şeylerin daha iyi üretilmesine odaklanabilmeyi de sağlamaktadır.

Dördüncü adım *çekme sistemidir*. Yalın düşüncenin çekme ilkesi; değer müşteri tarafından kaynağından çekilmesini öngörmektedir. Çekme sonraki aşamalarda yer alan müşteri istemeden önceki aşamalarda hiçbir şekilde ürün ya da hizmet üretilmemesi anlamına gelmektedir.

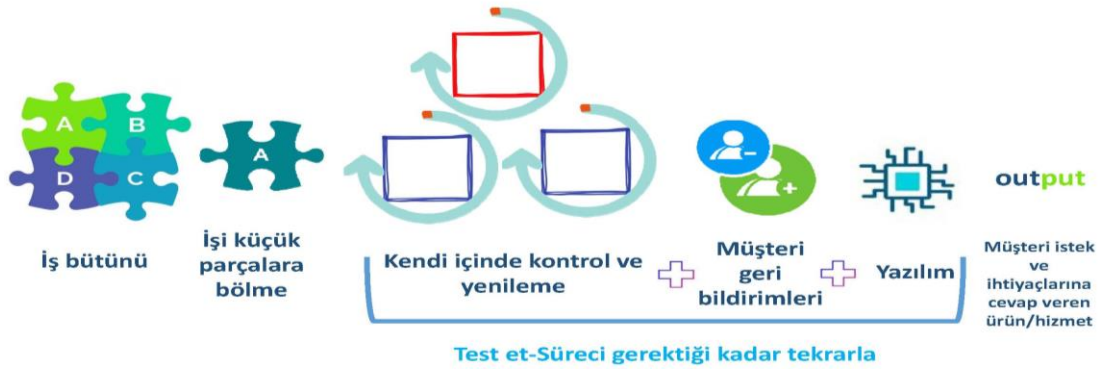
Çekme sistemi, nihai müşterinin belirli bir ürün için yaptığı taleple başlar, ürün müşteriye ulaşana kadar geçen tüm aşamaların geriye doğru izleyip her aşamanın bir öncekinde talep edilmesiyle üretimi başlatma şeklinde uygulanmaktadır.

İşletmeler değeri doğru tanımlamaya başlayıp, değer akışının bütününde her adımı sorgulayarak, ürünün değer yaratan aşamalar boyunca sürekli akmasını ve müşterinin, değeri işletmeden çekmelerini sağladıklarında süre, maliyet ve hataları azaltmanın bir sınırı olmadığını görmekte; iyileştirme faaliyetleri her tekrarlandığında ise israfı daha da azaltacak yeni yollar bulabilmektedir.

Son adımda ise mükemmellik ilkesi yer almaktadır. Sistem sürekli iyileştirmeler yapılarak mükemmel bir yapıya kavuşulması hedeflenmektedir. İşgücü verimliliği, işin tamamlanma zamanı, stoklar, müşteriye ulaşan hatalı ürünler, hurda miktarları, ürünü pazara sunma süresi gibi parametrelerde iyileştirmelerle mükemmeliğin yakalanması amaçlanmaktadır.

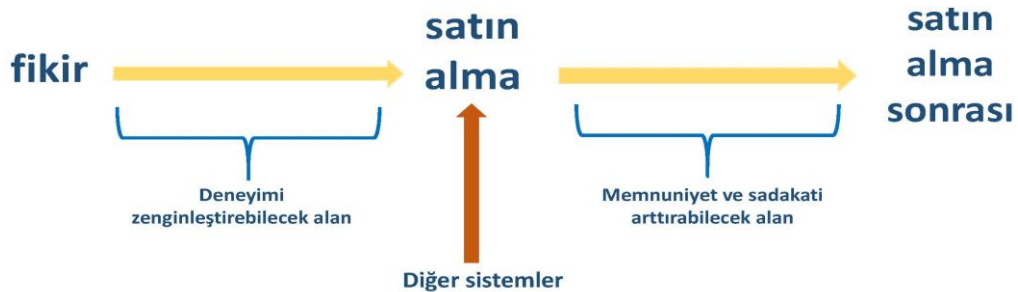
Çeviklik anlayışı özünde; bütün olan işi küçük parçalara bölmekle başlamaktadır. Oluşturulan çevik ekipler bu parçaları kendi içinde kontrol ve yenileme yöntemlerini takip ederek müşteriye sunmaktadır. Müşterinin verdiği olumlu ya da olumsuz geri bildirimleri toplarken aracı olarak da yazılımdan faydalanmaktadır. Bu döngü müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap veren bir mal

ya da hizmet halini alana kadar tekrarlanmaktadır. Çeviklik anlayışının işleyişi şekil 1.12’te aktarılmıştır:



Şekil 1.12. Çeviklik Anlayışı **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

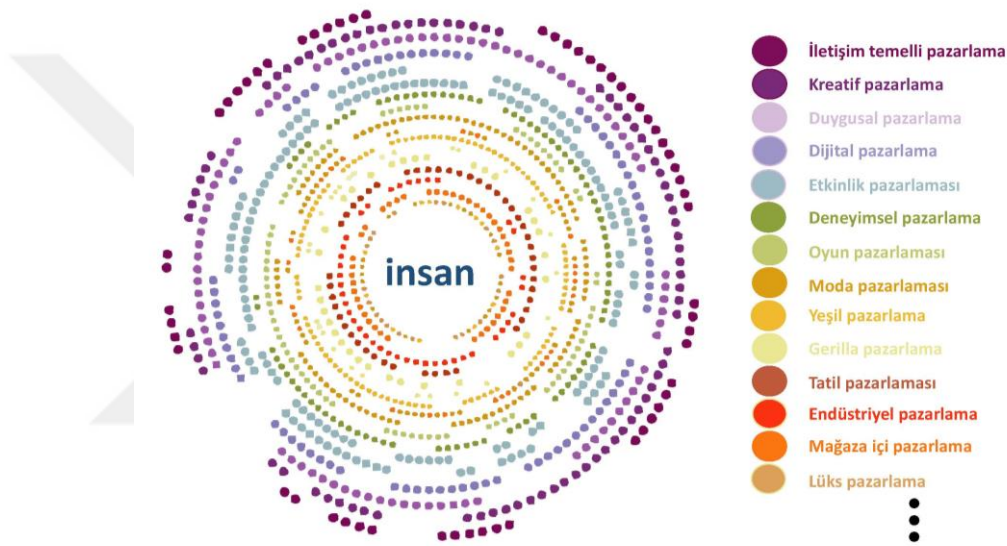
Sistem kavramının tanımında yer aldığı gibi ekipler birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen kişilerden meydana gelmektedir. Çeviklik kavramını besleyen diğer Yalın Üretim anlayışı, Kaizen Tekniği ve Just in Time (JIT- Tam Zamanında Üretim) stratejisi; israfın azaltılması, kendi kendine kontrol mekanizması, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyetini iyileştirme ve değer yaratma gibi kavramları “Çevik Anlayış” içerisine taşımaktadır. İfade edilen stratejiler ne kadar bu kavramları vurgulasalar da yöntemleri üretim sistemlerinin dışında uyarlanmaya çalışılsa da müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri işletmenin anlayışı ile sınırlı kalmıştır. Çeviklik ise yazılımı, günümüz teknoloji kullanımının içinde bir araç olarak veri toplama ve geri bildirim toplamada kullanmaktadır. Tek başına çevik anlayış yeterli değildir ve bu noktada pazarlama devreye girmektedir (Şekil 1.13).



Şekil 1.13. Pazarlama Süreci **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pazarlama süreci, (Şekil 1.14) fikrin ortaya çıkmasından itibaren başlayan ve satış kapama sonrasında da devam eden bir sürecin bütünüdür.

Fikir ve satın alma arasında gerçekleştirilen süreç, tüketici deneyimi sağlanarak satın alma eylemine teşvik eden kısımdır. Satın alma gerçekleştiğinde müşterinin memnuniyet düzeyi ölçülür, sadakat düzeyini yükseltecek stratejik yaklaşımlarla mevcut müşteri korunmaya çalışılır. Dolayısıyla satın alma evresinde kalan diğer yöntemler (JIT, Kaizen, Yalın Üretim) sonraki aşama olan memnuniyeti ve değer yaratmayı işletmenin perspektifinden değerlendirir. Çevik anlayış ise geri bildirimlerle süreci iyileştirmelerle ilerletmek istemektedir. Yazılımın kolaylaştırıcı aracı rolünü kullanarak edindiği bilgiyi “nasıl” dönüştüreceğine “Pazarlama” yön vermektedir.



Şekil 1. 14. Pazarlamanın Amacı **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Odağına insanı alan Pazarlama Bilimi, tıpkı dünyanın katmanları gibi alt bilim basamakları ile çekirdeğe yani merkezine aldığı “insan”a ulaşmak için yeni katmanların arayışı içindedir. Bugün yeni keşfedilen bir kavram olarak “Çevik Pazarlama” insana ulaşmanın günümüz koşullarında yeni yöntemi olarak ifade edilebilir. Sonuç ise bizi şekil 1.15 ‘e ulaştırmaktadır.



Şekil 1.15. Çevik Pazarlamaya Ulaşma **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇEVİK PAZARLAMA

Çevik Pazarlama, 21.yüzyılda işletmelerin gelişmekte olan pazarlardaki artan rekabetçi aşamaları için önemli bir strateji aracı olarak ortaya çıkmıştır (Rajagopal, 2022:193). Çeviklik işletmenin tek başına sahip olabileceği bir yeteneğin ötesinde, içerisinde müşterilerin ve tedarikçilerin de yer aldığı ve böylece büyük bir yapıya dönüşerek rekabet avantajı yaratan bir değişim anlayışıdır (Christopher ve Payne, 2003:501-502).

Çevik pazarlama ortamı, değişen tüketici tercihlerini önceden belirlemiş bir süre içinde yöneten pazara proaktif ve duyarlı ekip tabanlı operasyonlardan oluşmaktadır (Rajagopal, 2022:196).

Günümüzde artan teknoloji kullanımı, tüketicinin bilgiye kolaylıkla ulaşarak bilinçlenmesi, teknolojik ekipmanların çeşitlenmesi (tablet,giyilebilir teknoloji vb.), internet kullanımının yaygınlaşması, nesneler arasındaki internet bağlantısıyla akıllı ürünlerin kullanımının yaygınlaşmıştır. Böylece hem işletmeler hem de tüketiciler açısından farklı durumlar gelişmiştir. Tüketim alışkanlıklarında değişiklikler meydana gelerek; sadece uygun fiyatlı ürün arayan tüketiciler yerine isteklerini karşılaması doğrultusunda mal veya hizmete daha yüksek bedeller ödemeyi kabul eden tüketiciler ortaya çıkmaktadır. Örneğin sürdürülebilir ürün için daha fazla ücret ödemeyi kabul etme gibi. Buna ek olarak mal veya hizmet satın alan tüketici aynı zamanda markanın yarattığı bir hikayayenin içerisine dâhil olma isteği duyabilmekte ya da satın alma gerçekleştirirken bir deneyimin parçası olma arzusu duyabilmektedir.

Teknolojinin de oyuna güçlü bir şekilde dâhil olması; geçmişte daha az uyarana maruz kalan tüketicinin, bugün çok daha fazla sayıda uyarana maruz kaldığında diğer tüketicilerden kendini farklı hissetme arzusuyla kişiselleştirilmiş mal/hizmet beklentisinin artması rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Tüm bunlara ek olarak çalışanların kendilerini geliştirebildikleri işletmelerde yer alma isteği dinamik ve sürdürülebilir iş süreçleri yürütebildikleri pazarlama anlayışı olan Çevik Pazarlama'nın gerekliliğini göstermektedir. Çevik anlayışta sistemin bir bütün olarak çalışması, geliştirilebilir özelliklerin mevcudiyeti ve değişime verilen tepkinin hızı gibi özelliklere vurgu yapılmaktadır ancak çevik anlayışın yeterli

olmaması verilerin işlenmesi ve yönetilmesinin profesyonel pazarlama stratejileri ile mümkün kılınmaktadır (Brinker, 2017:71).

2.1 Çevik Pazarlama Kavramı ve Önemi

Çevik Pazarlama, performansı önemli ölçüde etkileyen önemli bir değişim aracı olarak gelişmektedir. Pazarlama; stratejileri geliştirmek için değer ve proje odaklı esnek bir süreçtir. Çevik pazarlama süreçleri ise yeni fırsatlara ve ortaya çıkan zorluklara hızlı yanıt vermek için plan ve stratejileri kapsamaktadır (Rajagopal, 2022:91-194).

Çevikliğin ana fikrinde yer alan sıfır hata ile maliyetleri azaltma düşüncesi çevik pazarlamaya da yansımaktadır. Yapılan yanlış faaliyetler ve zamanlaması doğru yapılmayan çıktılar, işletmenin marka değerini, pazardaki konumunu ve kazancını etkilemektedir. Pazarlama faaliyetlerinde yapılmış olan hatanın minimum zararla giderilmesi için pazarlama çalışanlarının çevik bir şekilde harekete geçerek süreci yönetmesi beklenmektedir (Zengin, 2022:8). Ancak asıl amacı, işletmelerin ve asıl ekiplerin bir projenin çeşitli aşamalarında hızlı bir şekilde ilerlemesine ve teslimat yapmasına olanak sağlanmasıdır. Bu sebeple veriler ve analizler çevik pazarlamanın temel unsurlarıdır (Businessadobe, e.t. 2023).

2023'te AgileSherpas ve Agile Marketing Alliance tarafından yayınlanan "State of Agile Marketing" raporunda pazarlama ekiplerinin en çok hangi süreci takip ettiği belirtilmektedir.

Rapora göre çevik yöntemleri kullananlar yüzde 41 oranıyla; işlerini yönetmek için günlük toplantılar, sprintler, kanban panosu gibi en azından bazı kısımlarını kullandıklarını, planlamalarının olduğunu ancak planları konusunda esnek ve sık değişikliklere açık olduğunu ifade etmektedir. Geleneksel yöntemleri kullananlar %44 oranıyla; çalışmalarını birçok ayrıntısıyla önceden planladıklarını ve mümkün olduğunca bu planlara sadık kaldıklarını ifade etmektedir. Geçici yöntemleri kullananlar ise yüzde 15 oranıyla; uzun vadeli planlar yapmadıklarını, günden güne doğru görünen yöntemler üzerine çalıştıklarını ve gelen işlerini yönetmek için iyi planlanmış süreçlere ihtiyacı olmadıklarını ifade etmektedir.

Yine aynı çalışmada pazarlama departmanlarının ne kadar süredir çevik uygulamalar kullandıkları sorulduğunda ise kullanım sürelerini sırasıyla en çok, yüzde 36 ile bir ile iki yıl, yüzde 30 ile üç ile beş yıl arasında olduğunu ifade etmektedirler.

Bu çalışmanın diğer bir sorusu ise pazarlama ekiplerini ne ölçüde çevik yöntemlere geçirmeyi planladıkları ile ilgilidir.

Pazarlamanın değişen koşullar karşısında çevik yöntemlere geçme ihtiyacının yüksek oranda hissedildiğini dolayısıyla Çevik Pazarlama yöntemlerinin son beş yılda neredeyse geleneksel yöntemlerin kullanımını kadar önemli bir rol oynadığı bu çalışma doğrultusunda desteklenmiştir.

Çevik pazarlama; çevik pazarlama ve çevik pazarlama yeteneği ile ilgili kavramları ve özellikleri keşfetmek, modern çevik pazarlama planlarını tüketici marka algısı ile ilişkilendirmek, çevik pazarlama yetenekleri ile iş avantajı arasındaki ilişkiyi keşfetmek ve işletmeler için çevik pazarlamanın gelecekteki etkilerini güncellemek üzerine oldukça güçlü sorumluluklar üstlenmektedir (Kumar, Sachdeva, 2022:6576).

Çevik Pazarlama kavramı temelini çevik anlayıştan olsa da kendine ait özellikleri vardır. Çevik Pazarlama kavramı tek bir tanımda buluşamasa da ortak temelleri tasvir eden birçok tanıma evsahipliği yapmıştır. Literatürdeki bazı Çevik Pazarlama tanımları tablo 2.1’de görülmektedir (Zengin, 2022):

Tablo 2.1. Çevik Pazarlama Tanımları

KAYNAK	TANIM
Petersen, 2011	Çevik pazarlama, rekabetçi bir ortamda ortaya çıkan hızlı değişimlere yanıt vererek, işletmenin rakiplerini geride bırakabilmesi için kaynaklarını etkili ve hızlı bir şekilde yeniden tahsis etme yeteneğidir.
Yan, 2011	Çevik pazarlama, öngörülemeyen ve sürekli değişen bir rekabet ortamında, işletmenin büyümesini ve başarısını destekler. Bu yaklaşım, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vererek, pazarlama hizmetlerinin dinamik piyasa koşullarına uyum sağlamasını sağlar.

Stocking, 2012	Çevik pazarlama, müşteri taleplerine ve belirsiz, dinamik piyasa koşullarına yanıt vermek amacıyla geliştirilen esnek bir yaklaşım ve bir dizi kavramlar bütünüdür.
Penpece ve Çelik, 2013	Çevik pazarlama, işletmelerin dinamik bir yapı oluşturmalarını teşvik eden ve bu yapının oluşturulmasını zorunlu kılan bir kavramdır.
Sailler, 2019	Çevik pazarlama, çevik yazılım geliştirme ilkelerini benimseyen ekiplerin bütçelerini aşmadan daha tutarlı bir şekilde projelerini yönetmelerini sağlayan bir çerçevedir ve bu ilkeleri pazarlama bağlamında uyarlayarak uygular.
Lewnes, 2020	Çevik pazarlamanın temelini, yaratıcı çeviklik oluşturur. Bu, müşteri yolculuğunun her aşaması için uygun içeriği hızla ve etkili bir şekilde üretebilme yeteneğini ifade eder.
Gomes, 2020	Çevik pazarlama, esnek ve açık bir zihinsel duruşla başlar ve bu duruş, veri toplama ve analiz etme becerisiyle desteklenen çevik öğrenme süreciyle çevik eylemlere dönüşür.
Homburg, 2020	Çevik pazarlama, entegre yapılar ve süreçler, hızlı karar alma yeteneği ve deneme-yanılma yoluyla öğrenme prensipleri kullanılarak, pazarlama organizasyonları ve yöneticileri tarafından büyüme stratejilerini yürütmek için benimsenen stratejik bir yaklaşımdır.
Kalaighanam vd., 2020	Çevik pazarlama, bir işletmenin piyasayı analiz etme ile pazara uyum sağlama arasındaki süreçleri hızlı ve sürekli bir şekilde yinleme kapasitesi olarak tanımlanır.
Suganya, 2021	Çevik pazarlama, ekiplerin yüksek değerli projelere birlikte odaklanarak belirlediği ve ortak çabalarla uyguladığı bir taktiksel pazarlama yöntemidir.
Supreethi ve Suresh, 2021	Çevik pazarlama, işletmelerin rekabetçi ve dinamik piyasalarda faaliyet göstermeye devam edebilmesi, müşteri beklentilerini etkin bir şekilde karşılayabilmesi ve pazar istikrarını sürdürebilmesi için uygulamaları gereken bir yöntemdir.

Perkin, 2022	Çevik pazarlama, ekip ortamına yalnızca birkaç çevik uygulama entegre ederek büyük değişimlerin gerçekleşmesini beklemek anlamına gelmez. Bunun yerine, güçlü bir vizyon, çevik ilkelerin derinlemesine anlaşılması, gerekli davranış değişiklikleri ve değişen bağlamlara uyum sağlamak için bir öğrenme zihniyeti gerektirir
Murray, 2022	Çevik pazarlama, daha sık, daha ilgili ve son derece ölçülebilir pazarlama programları sunmak amacıyla tasarlanmış, yüksek düzeyde iletişim, minimum belge yükü ve hızlı yineleme süreçlerini içeren bir yaklaşımdır.
Volpe, 2015	Kısa süre içerisinde tamamlanması hedeflenen projelerde, kendi kendine yeterli küçük ekiplerin kullanıldığı bir pazarlama sürecidir.
Katz, 2016	Bu yöntem, belirsizliklere karşın veri temelli kararlar alarak karlılığı etkili bir şekilde dengeleme sağlamaktadır. Pratikte, pazarlama çevikliği ve kurumsal çeviklik terimleri genellikle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.
Castelein, 2012	Pazarlama departmanının pasif bir kampanya yaratıcısından proaktif bir gelir üreticisine dönüşümünü sağlar. Çevik pazarlama, ideal duruma ulaşmak için sürekli olarak küçük, ilerleyici adımlar atarak ve aşamalı bir süreç takip ederek başarının sağlandığı bir yaklaşımdır.
Meyer, 2012	Sürekli değişen pazar koşullarında, sürekli gelişen ürünlerle ve değişken tüketici veya işletme ihtiyaçlarına yönelik olarak eşsiz bir değer yaratma, bu değeri etkili bir şekilde iletme ve sunma stratejisidir.
John Cass, 2012	Pazarlama süreçlerinde yinelemeli bir yaklaşımın benimsenmesidir ve adını çevik geliştirme yönteminden alır. Çevikliğin, bir pazarlama ekibinin projeleri ve kampanyaları nasıl yönettiğine dair vurgu yapmaktadır.
Laura, 2015	Pazara, müşterilere ve rekabet sinyallerine uyum veya değişim gerçekleştirme yeteneğidir.

Weill, 2004	Müşteri beklentilerini karşılama yeteneği profesyonelliğin özüdür. Çevik değilseniz bunu yapamazsınız çünkü müşteri beklentileri asla statik değildir.
Wilson, 2007	Bireysel ekip üyesi rollerini ve bu roller arasındaki etkileşimleri tanımlayan, ekip üyelerinin hızlı bir şekilde önceliklendirme yapmasını ve somut sonuçlar elde etmesini sağlayan basit ilkelere dayanan bir çerçevedir. Çevik yöntem, prototip oluşturma ve teslim etmeye yönelik olarak günler veya haftalardan oluşan kısa sprintlerle çalışır. Çevik yaklaşım, hem sıfırdan yeni ürünler geliştirmek hem de mevcut ürünleri veya projeleri güncel tutmak için eşit derecede etkili bir şekilde uygulanır.
Brinker, 2014	Çevik yazılım geliştirme metodolojilerini pazarlama projelerine uyarlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Çevik pazarlama yönetimi uygulamalarını benimsemenin, başarılı ve sürekli bir dönüşüm optimizasyon programı oluşturmadaki en kritik faktörlerden biri olabileceği değerlendirilmektedir.

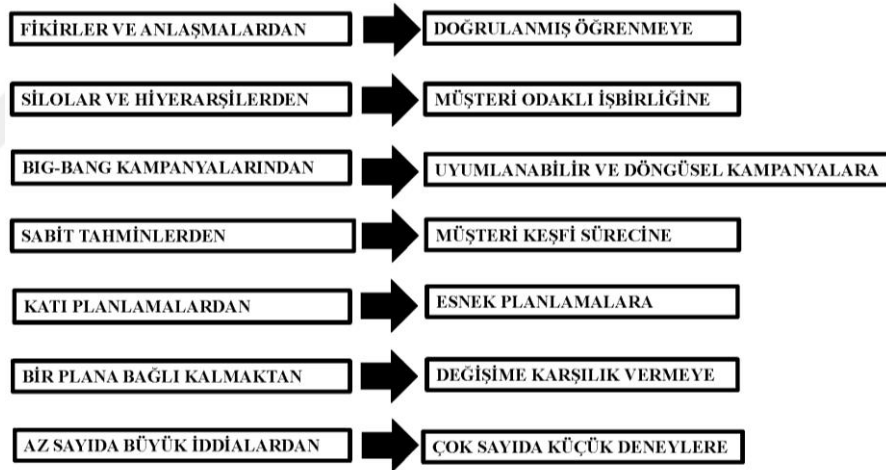
Kaynak: Zengin, 2022: 10-11’den uyarlanmıştır.

2.2 Çevik Pazarlama Manifestosu

Çevik pazarlama kavramı ilk olarak 2006 yılında Matt Blumberg tarafından bir blog yazısında kullanılmıştır (Brinker, 2017:68). Blogda yayınlanan içerikler, sorulan sorular ve gözlemlenen bir takım sonuçlar çevik pazarlamaya ilgi uyandırmayı başarmıştır. 2012 yılında ise bir grup pazarlamacı, çevik pazarlamayı bir sisteme oturtmak ve tanımlamak için bir araya gelmiş ve çalışmaları sonucunda da daha önce hazırlanan Çevik Manifesto'yu örnek alarak Çevik Pazarlama Manifestosunu hazırlamışlardır (Battal ve Ceylan, 2023:96).

Çevik Manifesto, çevik pazarlamanın ana hatlarını yedi değer ve on prensiple çizmiş; bunu bir kültür, felsefe olarak benimsenmesini geriye kalan akışın pazarlamacılar tarafından şekillendirilmesi gerekliliğinin altını çizmişlerdir. Bu yedi değer Tablo 2.2'de açıklanmıştır:

Tablo 2.2. Çevik Pazarlamanın Temel Değerleri



Kaynak: Agile Marketing Manifesto

Üst düzey stratejilerden günlük operasyonlara kadar bu değerler çevik pazarlamayı tanımlamaktadır. Bunları benimsemek ekibin hazır olup olmadığına bağlı olarak kolay veya zor olabilmektedir (Agile Marketing:The Ultimate Guide, 2023: 5). Çevik pazarlamayı müşteri odaklı ya da B2B (işletmeden işletmeye) pazar segmentlerinde etkili bir şekilde geliştirmek ve uygulamak için, işletmelerin çevik kültürü, temel yönetim yaklaşımlarını, metodolojileri, odaklanılması gereken ana alanları ve değer temelli stratejileri derinlemesine anlamaları gerekmektedir (Rajagopal, 2022:195).

2.3 Çevik Pazarlamanın Temelleri

Çevik pazarlamanın temelleri olan ve sistemin ayakta durmasına yardım eden dört temel öge vardır. Bunlar; şeffaflık, hızlı yinelemeler, geri besleme döngüleri ve silolardan kurtulmak olarak sıralanmaktadır (Brinker, 2012).

Şeffaflık: çevik pazarlama ve diğer çevik yönetim metodolojilerinin temel bir öge olarak vurgulanır. Bu kültür, bireysel görevler ve günlük ilerlemeler gibi bilgilerin açık ve net olmasını sağlar. Böylece metrik ölçümlere erişim kolaylaşır ve performans değerlendirmeleri daha etkili yapılabilir. İşletme içinde açıklık, engelleri ortadan kaldırarak bürokratik zorlukları azaltır ve ekipler arasında doğrudan işbirliğini teşvik eder. Şeffaflık, çevik pazarlamanın başarısı için önemli bir unsurdur.

Hızlı Yinelemeler: Hızlı yinelemeler, verilerden, testlerden ve küçük denemelerden elde edilen bilgileri kullanarak pazarlama konseptlerini hızla oluşturup, bunları gerçek dünyada test etmeyi ifade eder. Bu süreç, geri bildirimlere dayalı olarak sürekli geliştirmeyi sağlar. Yaygın bir çevik yöntem olan sprintler, genellikle bir ile dört hafta süren çalışma dönemleri içerir; bu süre zarfında ekip iş üretir, ardından ilerlemeyi değerlendirir ve öncelikleri yeniden belirler. Kısa sprintler, pazarlama süreçlerinin hızını artırır.

Geri Besleme Döngüleri: Geri besleme döngüleri, çevik pazarlamanın hızlı üretimden daha fazlasını ifade ettiğini gösterir. Bu yaklaşım, yapılan testlerin ve girişimlerin performansını değerlendirmek için hem doğrudan hem de dolaylı geri bildirimleri dikkate almayı içerir. Ardından, elde edilen geri bildirimlere dayanarak ayarlamalar yapar ve geliştirmeler sağlar. Hızlı yinelemeler, bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır.

Silolardan Kurtulmak: Pazarlama organizasyonları zamanla farklı silolara ayrılmıştır; bu durum, müşteri temas noktaları, hedef pazar bölümleri ve yeni pazarlama taktiklerinin artışıyla ortaya çıkmıştır. Silolar, departmanlar arasında bilgi paylaşımını engellemiş ve iç rekabeti artırmıştır. Bu örgütsel engeli aşmak ve takım ruhunu güçlendirmek, yönetimin sorumluluğundadır.

Örneğin; dijital pazarlamada genellikle arama motoru, sosyal medya, web sitesi, e-posta pazarlaması gibi alanlar için ayrı ekipler bulunur. Ancak müşteri deneyimleri bu sınırları aşar ve bu yüzden bağımsız ekiplerin daha iyi koordine

edilmesi gerekir. Çevik pazarlama metodolojileri, bu ekiplerin projeler üzerinde hızlı ve dinamik bir şekilde bir araya gelmelerini ve işbirliği yapmalarını teşvik etmektedir.

2.4 Çevik Pazarlama Prensipleri

Çevik, temel değerleri, çevik on iki ilke takip etmektedir (Mediatool, 2023). Çevik pazarlamanın ilke ve stratejilerini takip etmek işletmelerin bu pazarlama yaklaşımında başarılı olmalarını sağlamaktadır. Çevik pazarlamanın sahip olduğu ilkeler şunlardır (Arkhipova, 2022; Aslan, Tarakçı, 2023; Çelik, ve Pencere, 2013; Diji.co , 2013):

- Öncelik müşteri memnuniyetini yakalayabilmektir. Bunu müşterilerin sorunlarını sürekli ve rakiplerden önce çözen ve pazarlama tekliflerini ileten pazarlama süreçleri içermesiyle sağlamaktadır.

- Değişime açıklık hatta değişimi planlamak dinamik bir süreçtir. Çevik pazarlama, ekiplerin süreçteki değişikliklere hızlı ve doğru karşılık verebilmesini sağlayarak rekabet avantajı getirmektedir.

- Pazarlama programları, süreç içinde meydana gelebilecek değişikliklere hızlı uyum sağlamak için kısa süreli dönemler halinde planlanır. Bu yaklaşım, birkaç haftalık veya aylık periyotlar halinde daha küçük ve yinelemeli teslimatları içerir, böylece değişikliklere her an hazır olunmasını sağlamaktadır.

- Etkili pazarlama faaliyetleri için ekipler, iş geliştirme üyeleri ve yöneticiler birbirine uyum sağlayan, şeffaf ve sürdürülebilir bir iletişim yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

- Belirlenen hedefe gitmenin bir yolu da ekip üyelerinin motivasyonunun sağlanmasıdır. Pazarlama ekip üyelerine sunulan güvenli ve destek veren bir programın varlığı üyeleri daha üretken yapacaktır.

- Çevik pazarlama, öğrenme ve gelişimin temelini oluşturan inşa-et, ölç ve öğren döngüsü etrafında faaliyetlerini yürütmektedir.

- Sabit bir hız ve çizgide kalabilmek için pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilirliği benimsenmektedir.

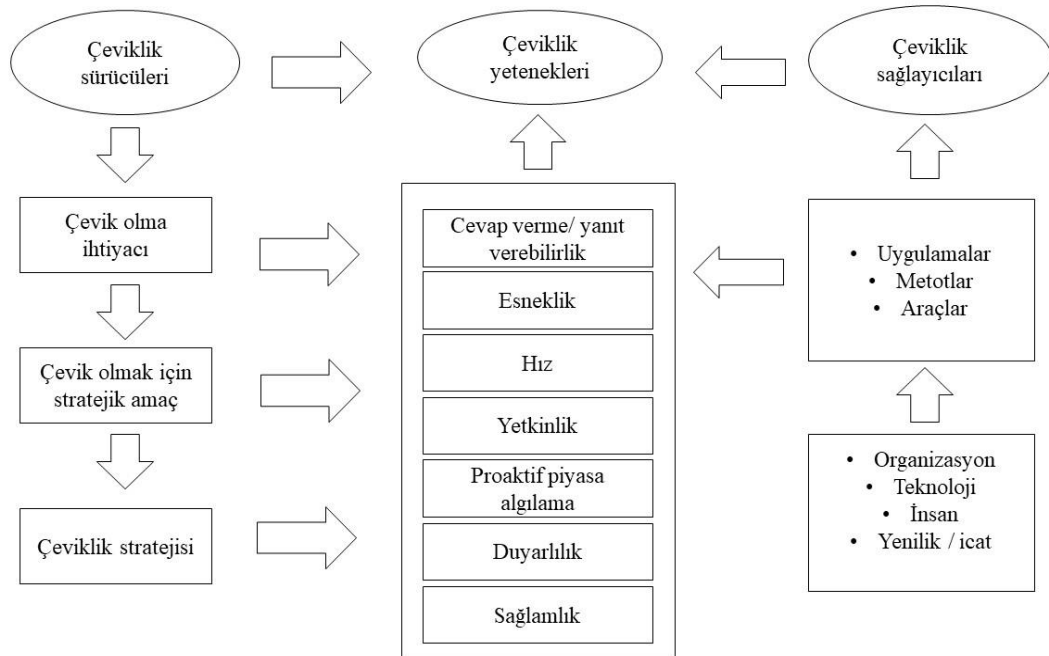
- Çevik pazarlama anlayışında başarısızlık da bir öğrenme methodudur ancak aynı başarısızlığı tekrarlamamak hedeflenen durumdur.

- Pazarlamanın temel prensiplerine ve iyi tasarıma sürekli odaklanmanın, pazarlama alanında çevikliği artıracığı ve geliştireceğine inanılmaktadır.

- Sadelik veya basitlik esastır. İstenilen sonuca ulaşmanın yollarından biri de bireylerin basit/sade ortamlarda daha akıllı çalışmalarına imkân tanımaktır.

2.5 Çevik Pazarlama Bileşenleri

Çevik pazarlama, pazarlama stratejilerinin hızla değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamasını sağlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Bu model, yazılım geliştirmede kullanılan çevik metodolojilerin pazarlama süreçlerine uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır ve temel olarak hızlı yinelemeler, geri bildirim döngüleri, esnek planlama ve şeffaflık gibi bileşenlere dayanır. Çevik pazarlama, ekiplerin daha dinamik, veriye dayalı ve işbirlikçi bir şekilde çalışmasını teşvik eder, bu da pazarlama kampanyalarının başarısını artırır (Kotler, 2020; Ries, 2011). Sürekli iyileştirme ve öğrenme döngüleri, çevik pazarlamanın merkezinde yer alır ve işletmelere, müşteri geri bildirimlerine hızlıca yanıt verme ve stratejilerini anında optimize etme imkanı tanır (Beck et al., 2001; McDowell et al., 2016). Çeviklik modeli Şekil 2.1’de görülmektedir:



Şekil 2.1. Çeviklik Modeli **Kaynak:** Sharifi, Zhang, 2000, A Methodology for Achieving agility in manufacturing organisations: 498’den uyarlanmıştır

Çeviklik sürücöleri; işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için yeni stratejiler arayışına girmelerine yol açan, iş dünyasındaki değışiklikler ve baskılardır. *Çeviklik yetenekleri;* işletmenin değışikliklere uyum sağlayarak bunları avantaja dönüştürebilmesi için ihtiyaç duyduğu temel yetkinliklerdir. *Çeviklik sağlayıcıları;* bu Yetkinliklerin kazılmasını sağlayan gerekli araçlardır.

2.5.1 Yanıt verebilirlik (Cevap Verme)

İşletmelerin yanıt verme kabiliyeti, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Akkaya, B., Tabak, A., 2018: 187). Çevik pazarlama yöntemlerini oluşturmuş olan bir işletmenin temel özelliğı teknoloji, iş süreçleri ve metaryellerin sabitliğini oluşturarak; karşılaşılan durumlara ya da çevresel değışikliklere en hızlı şekilde cevap verebilme yeteneğidir (Zengin, 2022: 14). Bu yetenek şu unsurları içermektedir (Kasap, Peker, D., 2009: 67):

- Değışikliklerin algılanabilmesi ve değışikliklere önceden hazır olabilmek.
- Değışikliklere anında tepki verebilmek.
- Değışiklikleri yönetebilmek.

Güncel teknolojik gelişmeleri ve araçların sürekli takibi ile gerekli müşteri yanıtlarının (müşteri odaklı yanıt verme) zamanında sunulmasıyla bu yeteneklerin oluşturulabilmesi mümkündür (Moi, Cabiddu, 2021:8). Cevap verme yeteneğıyle ilgili örnekler Tablo 'de aktarılmaktadır (Hoyt, Huq ve Kreiser, 2007: 1587):

Tablo 2.3. Değişime Cevap Verme Eylemleri

Araştırmacı	İşletmenin Değişimlere Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Örnekler
Shaifi ve Zang, 1999:17 Zhang ve Sharifi, 2000:506 Sharifi vd., 2001:862	•Değişimlere reaksiyon göstermesi ve işletmeye entegre etme, •Değişimleri iyileştirme, •Stratejik vizyon belirleme, •Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneğidir.
Becker ve Knudsen, 2005:753	•Fiyat değişimine cevap vermek için hızlı karar vermesi, •Müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılama eğilimi olması, •Ürün geliştirmenin periyodik olarak gözden geçirilmesi, •Dış değişikliklere tepkilere karşı departmanlar arası düzenli toplantılar yapılması, •Rakip kampanyalara hızlı cevap vermesi ve uygulanması, •İşletmenin bölümler arası faaliyetlerin iyi koordine edilmesi, •Müşteri şikayetlerinin alınması, •İlgili işletme departmanlarının ürün değişikliklerini koordine etmesidir.
Sherehiy vd., 2007:457	•Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, •Pazar ve işletme çevresindeki değişim ve eğilimlere cevap verme, •Sosyal ve çevresel konulara cevap verme, •İşletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmektir.

Kaynak: Hoyt, Huq ve Kreiser, 2007: 1587

2.5.2 Esneklik

Bir işletmenin aynı kaynakları kullanarak çeşitli görevleri yerine getirmesi ve farklı hedeflere ulaşmasıdır (Kasap ve Peker 2009:68). Kornelius vd.'e göre (2022):

Bir işletmenin esnekliği ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama durumu birbirini destekleyen ve etkileşim içinde olan unsurlardır (Akkaya ve Tabak, 2009: 189). Esneklik birkaç açıdan gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar (Kasap ve Peker, 2009:68):

- Miktar esnekliği
- Ürün model esnekliği
- İşletme esnekliği
- Çalışan esnekliği

Bu bağlamda, işletmeler için süreçler; ürün miktarında esneklik, ürün ve desen ile yapısında esneklik ve işletme yapısının esnekliği olarak tanımlanabilir (Zhang, Sharifi, 2000: 507). Pazarın dinamik yapısında esnekliği yakalayabilmek, yeni ürün ve pazar fırsatlarından yararlanmak için fonksiyonel birimlerin birbirine bağlanması, koordine edilmesi ve senkronize edilmesi süreçlerine yardımcı olarak (Anning-Dorson, Nyamekye, 2020: 606); piyasa istikrarsızlığının üstesinden gelebilmeyi sağlamaktadır (Ariadi vd., 2020: 3498). Dolayısıyla esnekliğin üç unsuruna vurgu yapılmaktadır. Bunlar (Slack, 1983:8.9):

- Sistemin benimseyebileceği durum aralığı
- Bir durumdan diğerine geçme maliyeti
- Bir durumdan diğerine geçmek için gereken süre

2.5.3 Hız

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için hızlı hareket edebilme yeteneği kritik öneme sahiptir. Bu yetenek, özellikle değişime uyum sağlama ve yeni bilgiler geliştirme, yani inovasyon yetenekleri açısından büyük bir önem taşır (Akkaya ve Tabak, 2018:189). Hız, işletme tarafından pazara sunulacak olan mal ve hizmetle ilgili gerçekleştirilecek olan

görevlerin ve sorumlulukların en kısa süre içerisinde faaliyete geçirilebilmesi yeteneğidir (Zengin, 2022: 16).

Örgütsel çevikliğin temel bileşenleri arasında yeni ürünleri piyasaya hızlı sürme süresi, mal ve hizmetlerin teslimat hızları, ve işlem sürelerinin kısalığı yer almaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999:16; Sharifi, 2000:508; Sharifi ve Zhang, 2001: 790). Bu yetenekler, aynı zamanda hızlı öğrenme, görevlerin ve işlemlerin etkin bir şekilde yürütülmesi, değişikliklerin en kısa sürede yapılması, çalışma saatlerinin ayarlanması, üretim süresinin optimize edilmesi, ürün ve hizmetlerin sunum zamanlaması, öğrenme süresi ve değişime adaptasyon süresi gibi unsurları da kapsamaktadır (Sherehiy vd., 2007: 457).

İşletmeler stratejileri doğrultusunda pazardaki cevaplarını hazırlasalar bile bu cevapların verilme süreçlerinin hızlı bir şekilde uygulanmaması durumunda hız yeteneği doğru bir şekilde kullanılamamaktadır (Zengin, 2022:16). Kolay ve hızlı yanıt verebilmek için esneklik; önce standart prosedür ve süreçlerin oluşturulması ve ardından çevrelerindeki hizmet sunumunun haritalanması kapsamında gerçekleştirilebilmektedir (Horlach vd., 2020:6201).

2.5.4 Yetkinlik

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında cevap verme(yanıt verebilirlik), esneklik ve hızın tamamlanmasının akabinde yetkinlik yeteneği yer almaktadır. Yetkinlik, işletmelerin hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşma yeteneği olarak tanımlanır (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Prahalad ve Hamel'e (1990: 81) göre, işletmelerin sahip olduğu temel yetkinlikler üç temel özelliğe sahiptir:

- Geniş bir Pazar yelpazesine potansiyel erişim sağlayabilme
- Nihai ürünün müşteri değerine önemli katkıda bulunabilme
- Rakipler tarafından zor taklit edilebilme

Zhang ve Sharifi ise yetkinlik yeteneğinin unsurlarını şu şekilde ortaya koymuşlardır (2000:507):

- Stratejik vizyon
- Uygun teknoloji veya yeterli teknolojik yetenek
- Hizmet kalitesi
- Maliyet etkinliği
- Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı

- Yönetim yapısının değişikliği
- Bilgili, yetkin operasyon çalışanları (uzmanlık)
- Verimlilik ve etkinlik (yalınlık)
- İç ve dış çevreyle işbirliği
- Entegrasyon

2.5.5 Proaktif Piyasa Algılama

Çeviklik olgunluğuna erişmiş bir işletme, bu aşamada müşteri verilerini analiz ederek ve büyüme fırsatlarını araştırarak stratejik bir yaklaşım benimsemeye yönlendirilir (Poolton vd., 2008). Pazarlama için özellikle de günümüz koşullarında veri tabanına sahip olmak çok önemli bir varlıktır çünkü işletmeler bu verilerden çıkarttıkları sonuca, edindikleri bilgiye göre yeni yöntemlere yönelirler. Örneğin marka veri tabanındaki müşterisinin click hareketlerinden hangi ürünleri aradığına, filtreleme özelliklerinden hangi ürünleri ve onları tercih etmedeki nedenlerini tespit ederek fırsatlar yakalayabilmektedirler. Proaktif piyasa algılama yeteneği, hem bulunan yeni pazarda hem de yeni açılacak pazarlarda fırsatlara önceden hazırlıklı olmanın ön koşulludur.

2.5.6 Duyarlılık

Duyarlılık; çevik pazarlama yapısını oluşturmuş işletmeler için değişime karşı hassasiyetini göstermektedir. Bu işletmeler, departmanlar arası güçlü iletişimi destekleyen yapılar kurdukları için, iç veya dış kaynaklı sorunları anında fark ettiklerinde hızlı bir şekilde koordine olarak yanıt verebilmektedirler. Bu durum, işletmelerin performanslarını olumlu yönde geliştirmek için daha duyarlı olduklarını göstermektedir (Zengin, 2022: 102).

2.5.7 Sağlamlık

Tüketiciden gelen bilgi doğrultusunda saptanan ihtiyaç ve beklentilere “nasıl” karşılık verileceği pazardaki rekabetin şiddetinden etkilenmektedir. Pazardaki talep dalgalanmalar yaratsa da çevik pazarlama oluşumunu adım adım tamamlayan işletme, gelen dalganın şiddetine göre en iyi çözümü yakalayarak rekabet üstünlüğünü koruyabilmektedir.

2.6 Çevik Pazarlamanın Faydaları ve Dezavantajları

Çevik Pazarlama anlayışı, pazarlama ekiplerinden pazarlama faaliyetlerine, pazarlama faaliyetlerinden pazarlama departmanına, pazarlama departmanından ise işletmeye doğru bir akış içinde fayda yarattığı gibi bazı zorluklar da yaratabilir. Bu bölümde çevik pazarlamanın faydaları ve dezavantajları açıklanmıştır.

2.6.1 Faydaları

Çevik pazarlama, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama ve müşteri taleplerine anında yanıt verme yeteneğiyle dikkat çeken bir yaklaşımdır (Agile Marketing: The Ultimate Guide, 2023: 10). Geleneksel uzun vadeli stratejilerin aksine, çevik pazarlama ekiplerinin küçük ve esnek adımlarla ilerlemesine, sürekli geri bildirim almasına ve yenilikçi çözümler üretmesine olanak tanır (Gere, G. vd., 2019: 43-44). Bu yöntem, sadece hız ve çevikliği ön plana çıkarmakla kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerinde daha verimli kaynak kullanımı ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefler (Aslan, R., Tarakçı, İ., 2023: 280-282). Çevik pazarlamanın bu avantajları, ekiplerin işbirliği, inovasyon ve müşteri odaklılık gibi temel prensiplerle daha etkili çalışmasına doğrudan katkıda bulunur (Arkhipova, L.I., 2022: 24). Çevik pazarlama anlayışının yarattığı faydalar şunlardır:

- Çevik pazarlama anlayışında ortak vizyon ve hedefi olan ekipler oluşturulmaktadır. Ekipler biraraya getirilirken uzmanlıklarına göre ve birbirleriyle fonksiyonel bütünlük yaratacak şekilde oluşturulmaktadır. Dolayısıyla ekip üyeleri daha özel çalışma alanında kendilerini gösterme imkânı bulmaktadır. Bu da ekibin moral ve motivasyonunu yükseltmektedir (Gere vd., 2019: 43-44).

- Ekiplerin birbirini besleyen heterojen yapıda olması profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Farklı uzmanlık birikimine ve farklı çevresel faktörlerle süreci yönetmiş kişilerle çalışan ekip üyeleri; farklı açılardan görme şansı ve farklı deneyimleri edinme imkânı bulurlar. Başarısızlığı da bir öğrenme yöntemi olarak içine alan çeviklik anlayışı ekibin başarı ve başarısızlıklarını bir araya getirerek daha yenilikçi işler ortaya koymasına olanak tanımaktadır. Böylece başarıya ulaştırılabilen proje büyümeye katkıda bulunur (Agile Marketing: The Ultimate Guide, 2023: 10).

- Çevik ekip üyeleri, hangi yöntemin işe yarayacağını bulabilmek adına yeni ve yenilikçi methodları uygulamak için teşvik edilmektedir. Sağlanan bu teşvik, özellikle pazarlamanın değişen dinamikleri arasında yaratıcılığını kullanarak güncel konuyu yakalabildiği gibi gelecek trendleri şekillendirebilecek stratejileri de bulma konusunda avantaj yakalamalarını sağlamaktadır (Aslan ve Tarakçı, 2023: 280-282).

- Çevik anlayışın hiyerarşik olmayan yapısı ekiplerin deneme yoluyla öğrenme sürecini tamamlaması için daha esnek bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Arkhipova, 2022: 24).

- Ekiplerin on kişiyi geçmeyen sayıda oluşturulması, ekip içindeki iletişimi daha güçlü hale getirmektedir. Daha çabuk ve işlevsel iletişim kurabilme ekiplere; gereksiz iş süreçlerini ortan kaldırma, durumu daha çabuk algılama, işleyişi daha çabuk yönetebilme gibi basitleştirilmiş çözüm yöntemleri sunmaktadır (Mediatool, 2023).

- Çevik pazarlama ekipleri, günlük toplantıları ve her adımda birbiriyle sağladıkları iletişim sayesinde sorunları erken evrede fark ederek müdahale etmektedirler. Bu da müşteriye sunulacak ürünün veya hizmetin daha kısa süre içerisinde teslim edilmesine olanak sağlamaktadır (Kissflow, 2022).

- Aynı anda birçok ekibin, gerçekleştirilen iş bölümleriyle farklı projeler üzerinde çalışması daha üretken bir süreçle daha fazla pazarlama kampanyasının yönetimine olanak sağlamaktadır (Boardmix, 2022).

- Süreçleri basitleştiren ve çabuklaştıran çevik pazarlama ekipleri, daha doğru ve daha hızlı mal ve hizmet teslimi gerçekleştirebilmektedir (Gere vd., 2019: 43-44).

- Geleneksel pazarlama yöntemleri uzun dönemli ve daha kesin çizgileri olan planlardan oluşur. Ancak süreçler uzun olduğu için bu süre zarfındaki değişikliklere uyum sağlayacak çözümleri zamanında üretmekte gecikebilir. Pazarda meydana gelen değişiklikler satışı oldukça dinamik hale getirmektedir. Çevik pazarlama ekiplerinin kısa süreli ve düzenli aralıklarla biraraya gelmesi değişim için adaptasyonu çabuk sağlayabilme imkânı sağlar. Dolayısıyla satışın dinamizmi pazarlamayla uyumlu hale getirilir (Aslan ve Tarakçı, 2023: 280-282).

- Teknolojik tabanlı birçok uygulamayı kucaklayan çevik pazarlama anlayışı, pazarlama süreçlerinin “nasıl” bir yol çizmesi gerektiğine ışık tutan

“veriyi” gelişmiş süreç yönetimiyle toplamaktadır (Agile Marketing: The Ultimate Guide, 2023: 10). Veriyi analiz eder ve analiz sonucunda kaynaklarını doğru yerde ve doğru şekilde kullanmanın yöntemlerini geliştirir. Verilerin sağladığı bilgiler doğrultusunda; sürekli iyileştirme ile daha kaliteli mal veya hizmet üretir. Beklenen mal veya hizmeti müşteriye sunar, müşterinin tatmin düzeyini yükseltir. Sonuç olarak hem kaynağını verimli kullanır hem de toplam verimi ençoklar.

- Proje kaynakları ile ihtiyaçlar arasındaki kaynak dağılımı şeffaf bir şekilde açıklar böylelikle kaynakların nasıl kullanıldığı diğer yararlanıcılar tarafından da açıkça gözlemlenme fırsatı yaratılır (Boardmix, 2022).

- Çevik pazarlama anlayışı müşteri değerine odaklanır dolayısıyla müşteri değerine giden yolun veriye dayandığını bilir ve elde edilen veriyi doğru yönetmek ister (Aslan ve Tarakçı, 2023: 280-282). Yönetimi etkili hale getirmek için verileri önceliklendirir. Bu yöntemle önceliklendirilen işler sırasıyla gerçekleştirilirken içerisinde oluşturulan çevik pazarlama döngüsü sayesinde hem uygulanabilirliği kolaylaşır hem de her sürecin ölçümlenebilir olması sebebiyle etkinlik ve verimlilik sağlanır.

- Veri-ölçüm-planlama dengesini yakalayan işletmeler, daha esnek bir hareket kabiliyetiyle; şeffaf bilgi, doğru kaynak kullanımı, etkili iç iletişim yaratarak daha iyi olabilme mücadelesini daha etkili hale getirmektedir.

- Etkin ve verimli kaynak kullanımı, süreçlerdeki kaynak ve zaman israfının önüne geçecektir. Böylelikle yeni projelere, yeni yatırım alanlarına ve fikirlere hem vakit hem de finansman ayırabilecektir (Arkhipova, 2022: 24). İşletmelerin, değişime ihtiyaç duyulan tüm alanları tanıma fırsatı olacak ve çevik pazarlama anlayışının dinamik örgüt kültürüne de hizmet edecektir.

- Tüm bu faydalar “yüksek müşteri memnuniyeti” ve “daha kaliteli mal ve hizmet” ile rekabet gücünü arttıracaktır (Gere, vd., 2019: 43-44).

Özel bir yazılım geliştirme ajansı olan Versionone tarafından her yıl sunulan raporda Çevik Pazarlama’yı tercih etme sebepleri ve sağladığı faydalar için bazı metrikler üzerinden düzenli olarak veri toplanmaktadır. Bu rapordan elde edilen veriler doğrultusunda Tablo 2.4 ve Tablo 2.5 hazırlanmıştır (State of Agile Report 10th- 15th):

Tablo 2.4. Çevikliği Benimseme Sebeplerinin Yıllara Göre Değişimi

<i>Çevikliği Benimseme Sebebi</i>	10.sayı 2016	11.sayı 2017	12.sayı 2018	13.sayı 2019	14.sayı 2020	15.sayı 2021
Ürün/yazılım teslimatını hızlandırma	%62	%69	%75	%74	%71	%64
Değişen öncelikleri yönetme yeteneğini geliştirme	%56	%61	%64	%62	%63	%64
Üretkenliği artırma	%55	%53	%55	%51	%51	%47
Proje görünürlüğünü iyileştirme	%40	%43	%42	%42	%36	%40
Yazılım kalitesini artırma	%47	%43	%46	%43	%42	%42
İş/BT uyumunu geliştirme	%44	%42	%49	%50	%47	%47
Proje riskini azaltma	%40	%37	%37	%28	%37	%39
Takımın moralini iyileştirme	%29	%31	%28	%34	%31	%35
Teslimat öngörülebilirliğini geliştirme	%44	%30	%46	%43	%39	%41
Mühendislik disiplinini geliştirme	%24	%21	%25	%23	%23	%24
Dağıtılmış ekipleri daha iyi yönetme	%21	%20	%17	%19	%21	%24
Proje maliyetlerini azaltma	%23	%18	%24	%41	%26	%23
Yazılımın sürdürülebilirliğini artırma	%22	%18	%18	%21	%18	%20

Kaynak: State of Agile Report 10th- 15th

Çevikliği benimseme sebepleri, katılımcıların aslında çevikliğin onlara sağlayabileceği fayda üzerinde toplanmış metriklerdir. Sebep olarak gösterilen bu metrikler ise aslında çevikliğe karşı duyduğu beklentileri ve inançları ifade etmektedir. Örneğin tabloya baktığımızda 2016 yılında çevikliği benimseme sebeplerinden biri olan “Değişen öncelikleri yönetme yeteneğini geliştirme” isteği yüzde 56 iken değişimde yaşanan frekans sıklığı ve şiddeti 2021 yılında bu beklentiyi yüzde 64 oranına çıkartmaktadır.

“Mühendislik disiplini geliştirme” isteği ise tüm yılların ortalama düzeyi yüzde 23,3 olarak neredeyse aynı noktada kalmıştır. Bu sebeplerde yüzde 50’nin üzerinde oranla “ürün/yazılım teslimatını hızlandırma”, “değişken öncelikleri yönetme yeteneğini geliştirme” ve “üretkenliği artırma” gibi çevikliği benimseme nedenleri öne çıkmaktadır. Çeviklikten beklenen bu unsurlar gerçekten fark yaratıp yaratmadığına bakıldığında ise Tablo 2.5’te yer alan veriler incelenebilir.

Tablo 2.5. Çevikliğin Faydaları

<i>Çevikliğin Faydaları</i>	<i>10.sayı 2016</i>	<i>11.sayı 2017</i>	<i>12.sayı 2018</i>	<i>13.sayı 2019</i>	<i>14.sayı 2020</i>	<i>15.sayı 2021</i>
Teslimat hızı/Pazara çıkış süresi	%79	%81	%62	%63	%60	%64
Değişen öncelikleri yönetebilme yeteneği	%87	%88	%71	%69	%70	%70
Artan ekip üretkenliği	%85	%83	%61	%61	%58	%60
Geliştirilmiş proje görünürlüğü	%84	%83	%66	%65	%65	%70
Geliştirilmiş yazılım kalitesi	%78	%75	%47	%47	%46	%45
İyileştirilmiş İş/ BT uyumu	%77	%76	%65	%64	%65	%66
Azaltılmış proje riski	%78	%74	%47	%50	%51	%49
Artan takım moral/motivasyonu	%81	%81	%61	%64	%59	%60
Daha iyi proje öngörülebilirliği	%81	%75	%49	%52	%50	%51
Geliştirilmiş mühendislik disiplini	%72	%68	%43	%42	%44	%45
Dağılmış ekipleri daha iyi yönetim	%62	%61	%40	%39	%41	%52
Proje maliyetinin azaltılması	-	%56	%22	%28	%26	%23
Yazılım bakımı	%62	%64	%33	%34	%35	%35

Kaynak: State of Agile Report 10th- 15th

Tablo 2.5 sadece yıllara göre hazırlandığından çevik olarak çalışmayı benimsedikleri zaman aralığı, pazarlama ekiplerinin stratejilerine çevikliği entegre etme zaman aralığı, ekip veya ekiplerin çevikliğe geçirilme süreci, uygulanacak stratejilerin zamana ve ihtiyaçlara göre önceliklerinin değişmesi gibi durumlardan etkilenebileceği için kesin yargılara yalnızca bu veriler ile varılamayabilir. Bu duruma ilişkin bir veri örneği ise AgileSherpas ve Agile Marketing Allianca

tarafından hazırlanan 2023 “State of Agile Marketing Report 6th” da yer alan Tablo 2.6 ile desteklenebilir.

Tablo 2.6. Çevik Dönüşümün Faydaları

Faydalar	Tüm pazarlama ekipleri çeviklik kullanıyor	Bazı pazarlama ekipleri çeviklik kullanıyor
Pazarlama, ekiplerinin hedefleriyle uyumlu olmadığında veya yüksek değerli işleri riske attığında planlanmamış işleri geri çevirme konusunda oldukça yetkilidir.	%82	%52
Ekibin günlük faaliyetlerini kurumsal strateji ve hedeflerle ilişkilendirilmesi kolaydır.	%54	%25
Pazarlama, ekiplerinin şu anda işlerini yönetme şeklinden çok memnun	%75	%59
Pazarlama, işletmenin uzun vadeli başarısına etkin bir şekilde katkıda bulunur.	%92	%76
Pazarlama, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabileceğinden çok emin	%82	%66
Pazarlama, hızlı tempolu işlerin üstesinden gelebilir	%86	%71
Pazarlama ekibi, ekibin nerede çalıştığından bağımsız olarak işbirliği yapabileceğinden çok emin	%85	%73

Kaynak : State of Marketing Report Sixth Annual, 12

Tablo 2.6’da görüldüğü üzere pazarlama ekiplerinin tamamının çevikliği benimsemesi ve kullanması ile bir kısmının benimseyip kullanması arasında da karşılaşılan fayda oranları farklılık gösterilebilmektedir.

2.6.2 Dezavantajları

Çevik Pazarlama metodolojisi sağladığı tüm faydalara rağmen herkes tarafından benimsenebilecek bir yöntem değildir (Planview, e.t: 2023). Çevik pazarlama bir uygulama olarak oldukça yenidir (Nordspark, 2018) ve faydaları olduğu gibi kendine has zorlukları ve dezavantajları da vardır (Planview, e.t: 2023, Smartsheet, 2021).

Çevik pazarlama, stratejinin yerine geçen yeni bir strateji gibi algılanmaktadır. Çevik pazarlama bir strateji değildir; pazarlama stratejisinin yerini alamaz. Çevik pazarlama; stratejileri besler yani stratejilere bilgi aktarır ve geri bildirimlere dayanarak zaman içinde stratejik değişimlere daha kolay geçiş yapmasına yardımcı olmaktadır (Planview, e.t: 2023).

Müşterileri sürecin tüm aşamalarına dâhil eden ve müşteri etkileşiminin ön planda tutulduğu çevik pazarlama yapısı gereği hızlı ilerleyen bu yaklaşım; karışık mesajlara yol açarak planlanan kampanyaların etkisini olumsuz yönde etkileyebilir (Nordspark, 2018).

Çevik pazarlama ekipleri geri bildirimlere dayalı sürekli iyileştirmeler yaparak süreci tekrar tekrar ele aldıkları ve pazarlamanın yaratıcılığı özümsemesiyle ekip üyelerinin doğaçlama ve yaratıcılık yönünden esnek bir çalışma ortamı benimsemesi sebebiyle proje aşamasında gerekli olan kaynak, maliyet ve zamanda aynı oranda esneklik göstererek net bir sonuç ortaya koyamamaktadır. Özellikle proje büyüklüklerinin artmasıyla karmaşıklaşan yapılarda bu zorluk daha görünür hale gelmektedir (Smartsheet, 2021).

Çevik pazarlama anlayışında dokümantasyon genellikle başta sağlanmamaktadır. Veriler “tam zamanlı” olarak gelmektedir. Bu da dokümantasyonlarda daha az ayrıntıya yer verilmesine veya bazı bilgilerin ikinci plana atılmasına sebep olmaktadır (Planview, e.t: 2023).

Çevik pazarlamacılar genellikle iki-dört hafta gibi kısa süreli sprintler halinde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla her sprintin kısa döngüsünden gelen veriler sürekli olarak ekiplere aktarılmaktadır. Bu da bazı verilerin gözardı edilmesi veya

yanlış yorumlanması gibi olumsuz koşullar altında proje gidişatını etkilemektedir (Nordspark, 2018).

Sürekli tekrar ile devam eden sprint döngülerinin hiç bitmeme riski de söz konusudur. Sınırlı sonu olmayan tekrarlar, başlangıçtaki proje, kampanya hedeflerinden yani uzun dönemde amaçlanan temadan koparak farklı bir çıktıya dönüşebilmektedir. Bunun nedeni temelinde kısa vadeli hedefleri içeren sprintlere olan odaklanmanın yüksek olması olsa da diğer bir neden ise müşteri ile kurulan iletişimin zayıf veya kopuk olması durumudur (Nordspark, 2018).

Çeviklik, iş yükünü hafifletmek üzere güçlü otonom ekipleri bir araya getirmektedir. Çevik pazarlamanın temelinde de ekip çalışması kritik bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla ekibin oluşumunu sağlayabilmek ve ekibi güçlü kılabilmek önem arz etmektedir. Ekip; aynı tempoyu yakalayamaz, iletişim kuramaz ve rolünü uygulayamaz ise amaçlanan hedefi sekteye uğratacaktır. Aynı şekilde ekibin eksik yapıyla kurulması da ekibin projeyi tamamlamada gecikmesine hatta projeyi engellemesine neden olacaktır (Smartsheet, 2021).

Çeviklik bir kültür oluşumunu gerektirmektedir. Geleneksek işletmeler, belirli bir uygulama veya yöntemleri uzun süre uyguladıklarında yeni bir sisteme geçiş için direnç gösterebilmektedir (Planview, e.t: 2023). Bazen de işletmelerin, yeni yöntemler öğrenmek ve uygulamak için zamanı olmadığı düşüncesi hâkimdir. Yeni yöntemler işletmeler için beraberinde büyük bir bilinmezlik-belirsizlik getiriyorsa da direnç göstermektedir (Nordspark, 2018).

Çevik pazarlamada sadece hız ve meşgul olma durumuna takılı kalan işletmeler, departmanlar veya ekipler; istenen sonuçları görmekte zorlanır ve müşteriden aldıkları geri bildirimleri doğru okumada hatalar yaparak yanlış ve karmaşık mesajlarla projeyi, kampanyayı başarılı bir sonuca götürme yolunda başarısız olabilir (Nordspark, 2018).

Literatürde genel görüş çevik anlayışın, “ya hep ya hiç” felsefesiyle hibit çalışmayacağı yönündedir. Yani çevik anlayışın bir kısmının uygulanıp bir kısmının uygulanmaması gibi bir sürecin işlemeyeceği, baştan sona çevikliklik kültürünün benimsenmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır (Planview, e.t: 2023).

2.7 Çevik Pazarlamaya Etki Eden Değişimler

Çevik pazarlama, kısıtlarla değişimlerin arasındaki dengenin sağlanabilmesi için hızla uygulanan stratejilerin bütünüdür. Dolayısıyla değişime kaynaklık eden nedenleri doğru okumak “doğru yerde, doğru zamanda ve doğru uygulamalar” ile başarıya ulaşmanın öncülüdür. Çevik pazarlamaya etki eden değişimler Tablo 2.7’de listelenmiştir:

Tablo 2.7. Çevik Pazarlamaya Etki Eden Değişimler

Pazarlamada- ki değişimler	Rekaber kriterlerindeki i değişimler	Müşteri taleplerindeki değişimler	Teknolojide- ki değişimler	Sosyal faktörlerdeki değişimler
Niş pazarlamanın büyümesi	Hızla değişen Pazar yapısı	Bireyselleştiril miş mal ve hizmetler için talep artışı	Daha etkin, hızlı ve ekonomik üretim tesislerinin kurulması	Çevresel baskılar
Ulusal ve uluslararası politik değişimler	Maliyetler üzerindeki artan baskı	Daha hızlı teslimat süresi	Yeni yumuşak teknolojilerin (yazılım ve yöntemlerin) gündeme gelmesi	İşgücü / işyeri beklentileri
Ürün modellerindeki değişim oranında artış	Yenileşim oranındaki artış	Kalite beklentisindeki artış	Yeni teknolojilere bilgi teknolojisini n dahil edilmesi	Yasal / politik baskılar

Ürünlerin kullanım süresinin azalması	Küresel pazardaki rekabet baskısı	Sipariş miktarı ve özelliklerinde ani değişiklikler		Kültürel problemler
	Ürünlerin pazara sunulmasındaki sürelerin azalması			Toplumsal sözleşmelerdeki değişimler
	Rakiplerin değişime karşı duyarlılıklarındaki artış			
	Müşteri taleplerindeki değişimler			

Kaynak: Sharifi, H. ve Zhang, Z., 1999, A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction, International Journal of Production Economics, 62(1-2), s. 7-22 ‘den uyarlanmıştır.

Bu ana aktörlerin yanı sıra, Harvard Business School ve Boston Consulting Group (BCG) tarafından bağlı olan Henderson Institute, 2018 yılında iş dünyasının yapısını etkileyen güçleri anlamak amacıyla 11 ülkeyi kapsayan, 6.500 üst düzey yönetici ve 11.000 çalışanla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda iş yapış biçimlerini etkileyen 17 temel güç belirlenmiştir. Bu 17 güç aşağıda sıralanmıştır (Hbrturkiye, 2019):

Teknolojik değişimin hızlanması; insan gücünün yerini alan yeni teknolojilerle (örneğin, insansız araçlar) kendini göstermektedir. Bunun yanı sıra, insan gücünü destekleyen veya tamamlayan yenilikler de artmakta; sağlık sektöründeki robotlar gibi teknolojiler bu duruma örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, müşteri ihtiyaçlarındaki ani teknolojik değişimler, yeni iş modellerine, çalışma yöntemlerine veya hızlı ürün inovasyonlarına yol açmaktadır. Teknoloji aynı

zamanda ücretsiz hizmetlerin gelir elde etmesini sağlamakta (örneğin, Amazon Web Services) ve daha önce değerlendirilmemiş değerlerin, kişisel tüketim verileri gibi, ekonomik kazanç sağlamak üzere kullanılmasına olanak tanımaktadır.

Yeteneklere olan talep artışı; işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin, teknik bilgilerin ve resmi eğitimin öneminin giderek yükselmesine neden olmaktadır. Özellikle hızla değişen mesleklerde, bu yetkinliklere sahip çalışanları bulmak her geçen gün daha zor hale gelmektedir.

Çalışanların beklentilerindeki değişimler; iş hayatı ile özel hayat dengesini sağlayan esnek ve bağımsız iş modellerinin giderek daha popüler hale gelmesiyle kendini göstermektedir. Ayrıca, belirli bir amaca hizmet etme ve iş yapış şekillerini bu doğrultuda değiştirme fırsatlarına olan ilgi de artmaktadır; güçlü takım özerkliği buna örnek olarak verilebilir. İş gücünün yaş, cinsiyet ve köken gibi demografik özelliklerinde de değişimler yaşanmakta ve yeterince temsil edilmeyen grupların, örneğin yaşlı işçiler, kadınlar, göçmenler ve kırsal bölgelerde çalışanların, iş gücünde daha fazla yer alması gerekliliği öne çıkmaktadır.

Çalışma modellerinde; uzaktan çalışma eğiliminde belirgin bir artış yaşanmaktadır. Ayrıca, proje bazlı çalışanlar, geçici ve sözleşmeli işçiler gibi beklenmedik iş türlerinde de bir artış görülmektedir. Yeteneklere daha kolay erişim sağlayan serbest çalışma ve iş paylaşım platformlarının yaygınlaşması bu süreci desteklemektedir. İşlerin, tek bir işletmeler yerine, çeşitli sektörler, bölgeler ve kuruluşlardan oluşan karmaşık ortaklık ağlarıyla yürütülmesi de bu değişimin bir parçasıdır.

İş ortamındaki değişim, teknoloji kullanımını düzenleyen yeni kuralların (örneğin, robot vergileri) ortaya çıkmasıyla kendini göstermektedir. Ayrıca, ücret seviyelerini doğrudan (örneğin, sosyal güvenlik yardımları) veya dolaylı (örneğin, kamu gelir yardımları veya temel gelir) olarak etkileyen düzenlemeler de yapılmaktadır. Uluslararası mal, hizmet ve sermaye hareketlerini etkileyen yasa değişiklikleri de iş ortamını değiştiren diğer faktörler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, toplumda bireylerde geri kalmışlık hissi yaratan büyük ekonomik ve politik dalgalanmalar da iş ortamını etkileyen önemli unsurlardır.

2.8 Çevik Pazarlama İçin Doğru Koşullar

Çevik pazarlamaya geçiş kararı almadan önce işletmenin iç ve dış çevrede maruz kaldığı değişimler incelenmelidir. Çevik pazarlama anlayışına ihtiyaç olup olmadığına koşulların etki düzeyi yön verecektir. Örneğin pazar ortamının stabil ve öngörülebilir hareketi mevcutta devam eden yöntemlerin dışına çıkmayı gereksiz kılacaktır. Çevik Pazarlamaya geçiş için doğru koşulların oluşması veya oluşturulamamasının nedenleri Tablo 2.8’de listelenmiştir (ACM, Harvard Business Review, 2020:9):

Tablo 2.8. Çeviklik İçin Doğru Koşullar

Koşullar	Elverişli	Elverişli değil
Pazar Ortamı	Müşteri tercihleri ve çözüm seçenekleri sık sık değişir	Müşteri koşulları stabil ve öngörülebilir
Müşterinin Dahili	Yakın işbirliği ve hızlı geribildirim uygulanabilir. Müşteriler süreç ilerledikçe ne istediklerini daha iyi bilir.	Gereklikler en baştan belirgindir ve sabit kalacaktır. Müşteriler sürekli işbirliği için müsait değildir.
İnovasyon Türü	Sorunlar karmaşıktır. Çözümler bilinmiyordu ve kapsam net bir şekilde belirlenmemiştir. Ürün spesifikasyonları değişebilir. Yaratıcı keşifler ve pazara girme süresi önemlidir. Birimler arası işbirliği hayati önem taşır.	Detaylı sipsifikasyonlar ve iş planları güvenle öngörülebilir ve bunlara bağlı kalınmasıdır. Problemler, birim silolarında sırayla çözülebilir.

İşin Modüler Olması	Kademeli geliştirmelerin değeri vardır ve müşteriler bunları kullanabilir. İş parçalara bölünebilir ve hızlı, iteratif döngülerle yürütülebilir. Geç değişimler yönetilebilir.	Her şet tamamlanana kadar müşteriler ürünün bölümlerini test etmeye başlayamaz. Geç aşamadaki değişimler pahalı veya imkansızdır.
Aradaki Hataların Etkisi	Değerli dersler sunarlar.	Felaket sonuçları olabilir.

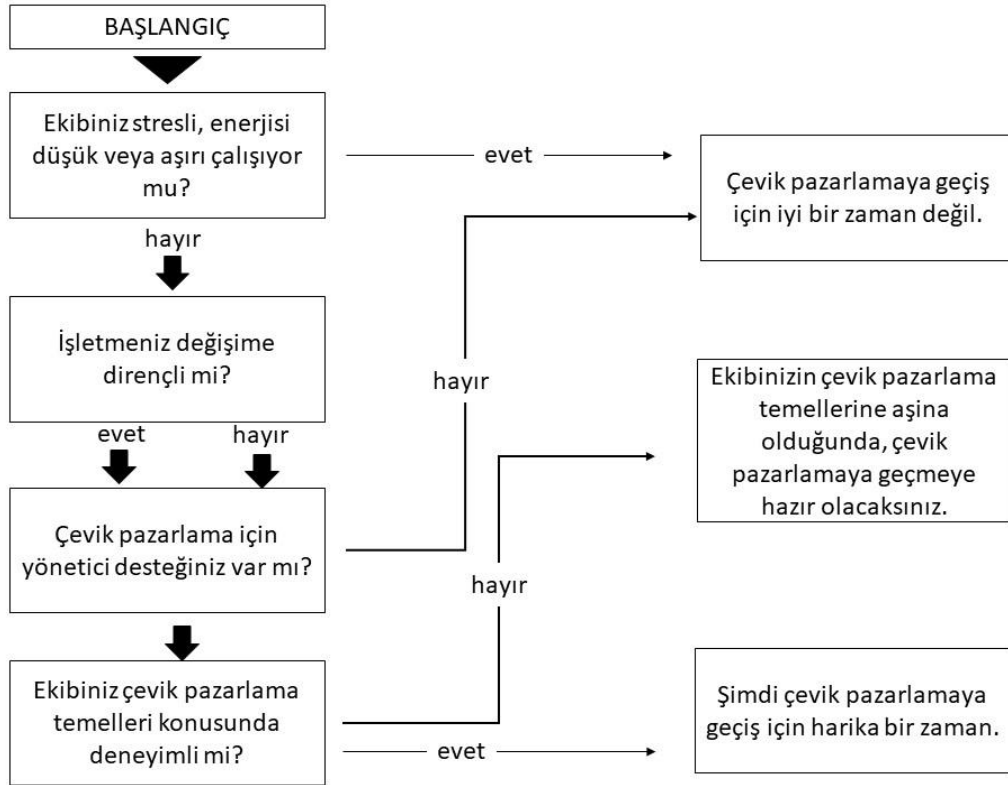
Kaynak: ACM, Harvard Business Review, 2020:9, E-kitap

2.9 Çevik Pazarlamaya Geçiş Kararı Alma

Çevik pazarlama her durumda uygun olmayabilir; başarı tamamen işletmenin değişime uyum sağlama yeteneği ve ilgili ekip üyelerine göre değişkenlik göstermektedir (Smartsheet, 2021).

Çevik anlayış sadece değişmek için değişmez; değişime ihtiyaç duyulduğunda değişim sürecini kucaklar (Ene, S., 2020; 138). Her projeyi değişen pazar koşullarına göre uyarlamak, rakiplere karşı avantaj elde etme (Smartsheet, 2021) faydası sağlasa da; özünde aksaklıklara, yeni trendlere, pazar değişikliklerine ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt vermesi gereken, dijital olarak modernize edilmiş ve veri odaklı işletmeler için uygun olduğu ifade edilmektedir (Wearebrain, 2022).

Çevik pazarlamayı uygulama kararı almadan önce bu metodolojinin işletmeye, departmanlara ve ekiplere uygun olup olmadığını “Çevik Pazarlama Benimseme Karar Ağacı” ile ölçümlenmelidir. Bu yöntem uygulama aşamasına geçebilmek için ilk adımdır (Smartsheet, 2021). Çevik pazarlamayı benimseme karar ağacı Şekil 2.2’de aktarılmıştır.



Şekil 2.2. Çevik Pazarlama Benimseme Karar Ağacı **Kaynak:** Smartsheet, 2021

Şekil 2.2’de görülen karar ağacına göre üç farklı karar ortaya çıkar. Bunlar; çevik pazarlamaya geçiş için doğru bir zaman olmadığı, çevik pazarlamaya aşına olduğu ancak uygulamaya geçiş için eksikleri gidermesi gerektiği ve çevik pazarlama uygulamasına geçiş için uygun şartları sağladığı yönünde sonuçlanmaktadır.

Sonuç; “*çevik pazarlama uygulamaları için uygun olmadığı*” yönündeki karara çıkıyorsa bu yöntemi deneyimlemek işletmeye faydadan çok zarar verecektir. Çünkü bu sonuç uygulamaya geçiş için uygun bir ortamın oluşmadığını göstermektedir.

Sonuç; “*çevik pazarlama temellerine aşına olduğu ancak uygulama için henüz yeterli olmadığınız*” yönündeki karara çıkıyorsa; ekipler çevik pazarlama konusunda eğitim desteği alabilir, yönetici desteğinin olup olmadığı sorgulanabilir, iş yükünü analizi yapılabilir, ekiplerin denemeler yapmasıyla uygulamaya geçiş konusunda güçlendirilmesi kararları alınabilir. Böylece doğabilecek dezavantajlardan da korunma refleksi geliştirilebilmektedir.

Sonuç; “*çevik pazarlamaya geçiş için doğru zaman*” olduğu yönündeki karara varıyorsa işletme, departmanlar ve ekipler çevik dönüşüm konusunda

donanımlı ve uygulama için yeterli deneyime sahip oldukları yönündedir. Böylece çevik pazarlama ekipleri değişimi çevik pazarlama uygulamaları ile doğru yerde, doğru zamanda ve doğru şekilde yönetebilecektir.

2.10 Çevik Pazarlama Süreci

Çevik pazarlama süreci, esnek ve adaptif bir yaklaşım benimseyerek pazarlama stratejilerini sürekli olarak optimize etmek ve geliştirmek için tasarlanmış bir yöntemdir. Bu süreç, hızlı değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde yanıt verebilmeyi amaçlar. Tablo 2.9'da çevik pazarlama sürecinin temel aşamaları sunulmaktadır (Brinker, 2016; Smart, 2016; Ewel, 2014):

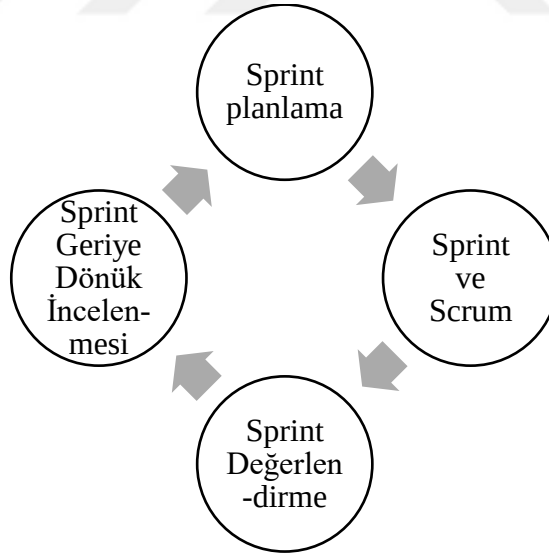
Tablo 2.9. Çevik Pazarlama Sürecinin Temel Aşamaları

Aşama	Açıklama
Planlama ve Hedef Belirleme	<i>Hedeflerin Tanımlanması:</i> Belirli, ölçülebilir ve zamanlı hedefler belirlenir. <i>Stratejik Planlama:</i> Pazarlama stratejileri ve takımları belirlenir.
Sprintlerin Başlatılması	<i>Sprint Planlaması:</i> Kısa süreli sprintler (genellikle 1-4 hafta) planlanır ve hangi görevlerin yapılacağı belirlenir. <i>Görev Dağılımı:</i> Ekip üyeleri görevleri üstlenir ve kaynaklar tahsis edilir.
Uygulama ve Test	<i>Kampanya ve İçerik Geliştirme:</i> Stratejiye uygun içerikler ve kampanyalar oluşturulur. <i>A/B Testleri ve Deneme:</i> Farklı stratejiler test edilir ve sonuçlar analiz edilir
Geri Bildirim ve İnceleme	<i>Performans Analizi:</i> Kampanya sonuçları ve performans metrikleri değerlendirilir. <i>Geri Bildirim Toplama:</i> Hem iç hem de dış paydaşlardan geri bildirim alınır

Düzeltilme ve İyileştirme	• <i>İyileştirme Planları:</i> Elde edilen veriler doğrultusunda stratejiler ve süreçler revize edilir. • <i>Uygulama ve Güncelleme:</i> Yeni stratejiler ve iyileştirmeler uygulanır.
Tekrar ve Adaptasyon	• <i>Yeni Sprintler:</i> Süreç tekrar başlatılır, yeni sprintler planlanır ve uygulamaya konulur. • <i>Sürekli Öğrenme:</i> Ekipler, öğrenilen dersleri ve geri bildirimleri kullanarak sürekli iyileştirme sağlar.

Kaynak: Brinker, 2016; Smart, 2016 ve Ewel, 2014'ten uyarlanmıştır.

Çevik pazarlama süreci, bu döngülerin sürekli olarak tekrarlanmasını ve pazarlama stratejilerinin dinamik olarak adapte edilmesini sağlar. Bu yaklaşım, hızlı değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde yanıt verebilmeyi amaçlamaktadır. Şekil 2.3'te çevik pazarlama süreçleri dört ana başlık altında toplanmaktadır:



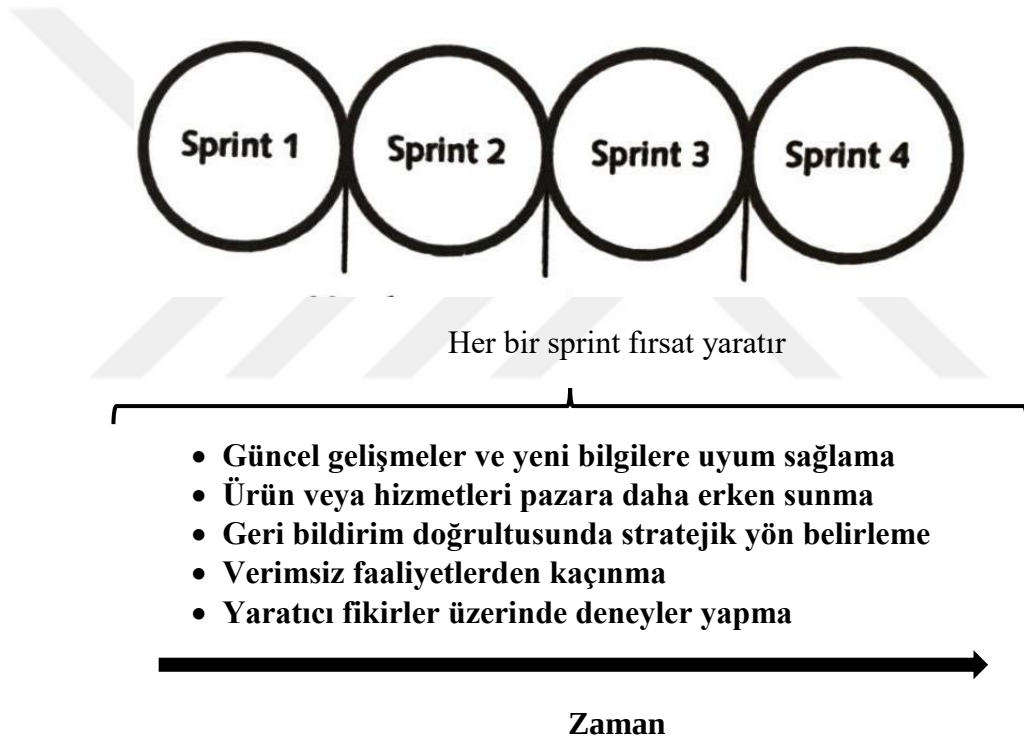
Şekil 2.3. Çevik Pazarlama Süreci **Kaynak:** Dijico, 2013

Bunlar;

1. *Sprint Planlama (Sprint Planning):* Yaklaşık bir saat ile yarım gün arasında süren bu süreç, pazarlama sprintinin amaçları ve hedefleri üzerinde fikir birliğine varmayı, pazarlama ekibinin gerçekleştireceği projeleri belirlemeyi ve bu

projeler doğrultusunda görev dağılımını yapmayı hedefler. Bu planlama aşamasında satış, iş geliştirme ve yönetim kadroları da sürece dâhil olabilir. Sürecin başarıya ulaşabilmesi için tüm ekibin öncelikler üzerinde ortak bir görüşe sahip olması gereklidir (Dijico, 2013).

Sprintler, çevik pazarlama sürecinin merkezinde yer alır ve işletmenin stratejik hedeflerine daha hızlı ve esnek bir şekilde ulaşmasına olanak tanır. Bu sprintler, iş süreçlerini küçük, yönetilebilir parçalara ayırarak, ekiplerin hızlı ve sürekli geri bildirimler almasını sağlar. Her sprintin sonunda yapılan değerlendirmeler, ekiplere ilerlemelerini gözden geçirme, stratejik hedeflere yönelik ilerleme düzeyini ölçme ve alınan geri bildirimlere göre iyileştirmeler yapma fırsatı sunar (Brinker, 2016). Bu fırsatlar Şekil 2.4'te görülmektedir:



Şekil 2.4. Spintlere Pazarlamanın Strateji ve Taktiklerine Uyum Sağlama

Kaynak: Brinker, S., 2016:84

Çevik pazarlama bu yaklaşım sayesinde, hem pazardaki dinamiklere hızlı yanıt verir hem de uzun vadeli hedeflere yönelik stratejik uyum sağlamaktadır.

2. *Sprint & Scrum*: Scrum, bir süreçten ziyade, çevik pazarlamada kullanılan bir çerçeve olarak tanımlanabilir. Çevik pazarlama'nın çeşitli çerçeveleri bulunmakla birlikte, Scrum bu bağlamda en yaygın kullanılanlardan biridir.

Özellikle, Sprint Planlama sürecinin nasıl yönetileceğine dair yapısal bir rehber sunar. Scrum'ın kökeni, çevik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde rehber olarak alınan çevik yazılım geliştirme süreçlerine dayanır ve pazarlama alanına özgü bir şekilde uyarlanmıştır. Bu yapı, pazarlama ekiplerine esnek, hızlı ve geri bildirim odaklı bir çalışma ortamı sunar, böylece değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde yanıt verebilirler (Dijico,2013).

Scrum'ın en önemli unsurlarından biri, 15 dakikadan uzun sürmeyen ve ayakta yapılan günlük toplantılardır. Bu toplantılarda tüm ekip üyeleri, “dün ne yaptın?”, “bugün ne yaptın?” ve “önünde herhangi bir engel var mı?” şeklindeki üç soruya yanıt aramaktadır.

3. *Sprint Değerlendirme (Sprint Review)*: Sprint değerlendirme toplantısı, Sprint planlama toplantısının hemen ardından gerçekleşir. Bu toplantıya, pazarlama ekibinin dışında, yapılan işlerin içinde yer alan diğer departmanlar (satış, yazılım geliştirme, yönetim kadroları vb.) da davet edilir. Pazarlama ekibi, bir önceki toplantıda taahhüt ettiği konuları ve tamamlanan işleri sunar. Tamamlanmamış işler veya yeni tavsiyelerle ele alınacak konular belirlenir ve bu konular bir sonraki Sprint planlama toplantısında değerlendirilmek üzere Backlog²'a eklenir (Dijico, 2013).

Sprint değerlendirme toplantısı, pazarlama ekibinin çalışma sürecini ve gerçekleştirdikleri işleri sunması açısından büyük bir öneme sahiptir.

4. *Sprint Geriye Dönük İnceleme (Sprint Retrospective)*: Sprint geriye dönük inceleme toplantısı, çevik metodolojilerde, özellikle Scrum çerçevesinde her sprint'in sonunda gerçekleştirilen bir değerlendirme toplantısıdır. Bu toplantının temel amacı, sprint boyunca elde edilen sonuçları ve süreçte karşılaşılan sorunları analiz etmek, başarıları tanımlamak ve gelecekteki sprintler için iyileştirme fırsatlarını belirlemektir (Schwaber ve Sutherland, 2017). Toplantının yapısı ve içeriği şu şekildedir:

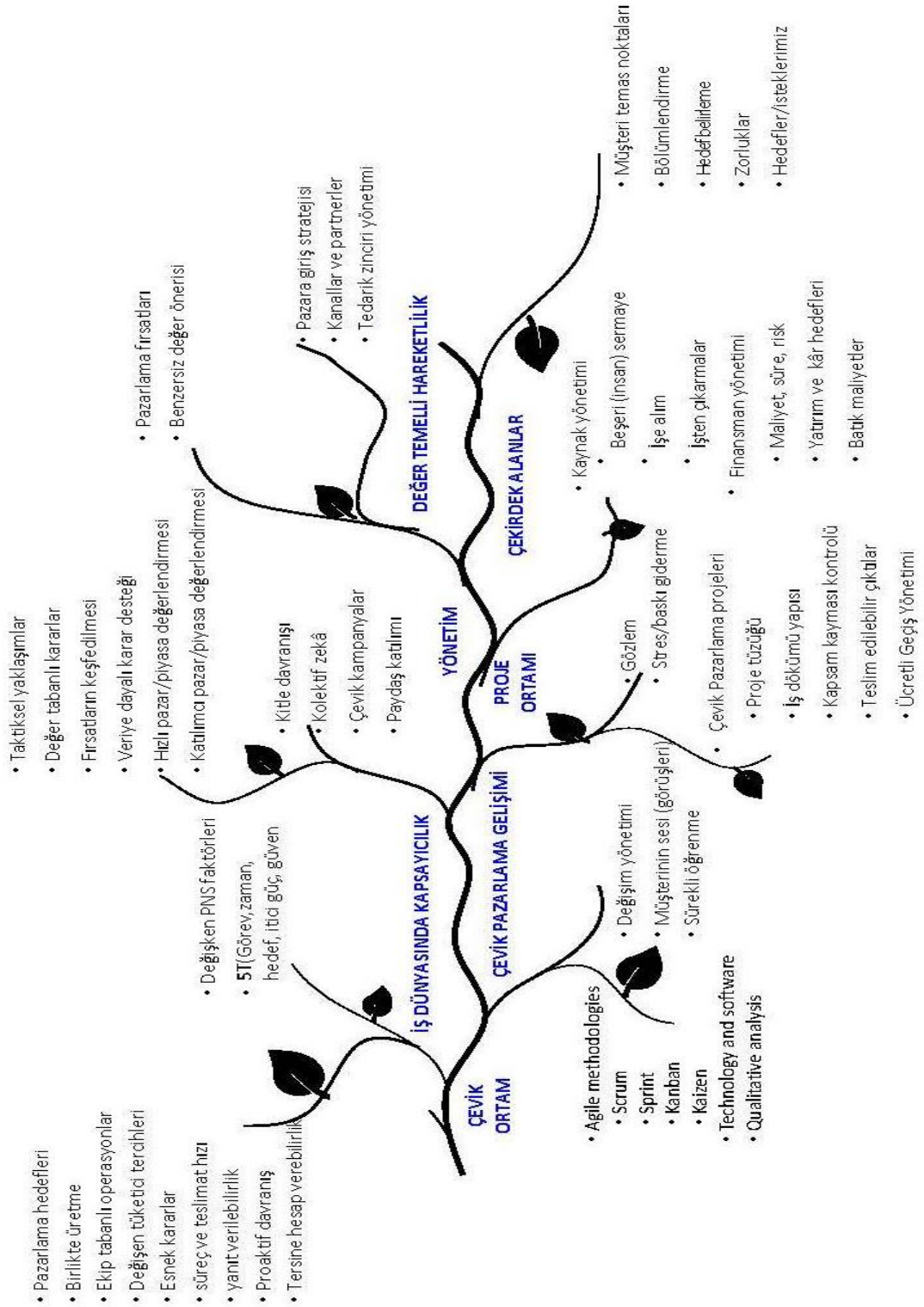
1. *Geçmiş Sprint'in değerlendirilmesi*: Bu aşamada, ekip sprint boyunca uygulanan süreçleri ve bu süreçlerin etkinliğini değerlendirir. Bu

² Backlog, bekleyen işler listesi.

değerlendirme, ekip üyelerinin kişisel ve kolektif deneyimlerini içeren geri bildirimlerle yapılır (Sutherland, 2014).

2. *Başarıların ve sorunların belirlenmesi*: Sprint sırasında elde edilen başarılar ve karşılaşılan zorluklar, toplantıda açıkça ifade edilir. Ekip, bu başarıları ve sorunları ayrıntılı bir şekilde tartışır ve analiz eder. Bu süreç, ekip içi şeffaflığı ve açık iletişimi teşvik eder (Cockburn, 2006).
3. *Geliştirme fırsatlarının belirlenmesi*: Toplantının bir diğer önemli aşaması, sürecin iyileştirilmesi için potansiyel geliştirme alanlarının belirlenmesidir. Ekip, mevcut süreçlerin nasıl daha etkili hale getirilebileceği konusunda beyin fırtınası yapar ve öneriler geliştirir (Kerth, 2001).
4. *Eylem Planı Oluşturulması*: Belirlenen iyileştirme fırsatları doğrultusunda, bir eylem planı hazırlanır. Bu plan, gelecekteki sprintlerde uygulanacak stratejileri ve süreç iyileştirmelerini içerir. Eylem planının oluşturulması, sürecin sürekli iyileştirilmesini sağlar (Schwaber, 2004).

Çevik pazarlama sistemi hareket mekanizması bu adımlarla çerçevelenmiştir ancak bu sistemi bütün olarak görmek, bu sistemi karmaşık olmaktan çıkaracaktır. Literatürde, çevikliğin pazarlamaya uyarlanması ve çevik pazarlama uygulama sürecinin “karmaşık” olmasından çokça bahsedilmektedir. Bu karmaşıklığın sebebi tüm mekanizmanın merkezine insanı koyan kompleks bir yapının varlığıdır. Rajagopal’ın (2022) bu yapının tüm aktörlerine yer verdiği ve büyümek için birbirinden beslenen bir ağaç dalı olarak betimlediği “Çevik Pazarlama Süreci ve Göstergeleri” Şekil 2.5’de akatarılmıştır.



Şekil 2.5. Çevik Pazarlama Süreci ve Göstergeleri **Kaynak:** Rajagopal, *Agile Marketing Strategies*, 195

Çevik pazarlamanın, tek bir noktaya odaklanarak pazarlama körlüğü yaratmak yerine kolektif zekâ ile çok paydaşlı bir iş sürecini yönetme becerisi olarak bu süreçte rol aldığını söylemek mümkündür.

Dolayısıyla bu yapıyı; süreç, işletme yapısı, araç, strateji, paydaşlar, kaynaklar, zorluklar, hedefler, fırsatlar, rakipler ve veriler gibi birçok metrik ile aynı anda çevik pazarlama değer ve ilkeleri ile yönetebilmek karmaşık bir hale getirmektedir.

2.11 Çevik Pazarlama Uygulama Yöntemleri

Bütün çevik pazarlama ekipleri aynı çevik yaklaşımları uygulamak zorunda değildir. Bazıları geleneksel çerçevelere bağlı kalırken bazıları ise kendileri için en iyi olanları seçtikleri hibrit yöntemleri kullanmayı tercih edebilmektedir. Yani seçilen yöntem istenilen hedef doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir (Slingshot, 2023; Content Marketing Institute, 2016). Çevik pazarlamacıların en çok kullandığı yöntemler ise; Scrum, Kanban ve Scrumban çerçeveleridir.

2.11.1 Scrum

Scrum, ilk kez 1986 yılında Harvard Business Review'da yayımlanan "The New New Product Development Game" adlı makalede ürün geliştirme süreci bağlamında bahsedilmiştir. Bu makale, Scrum metodolojisini ayrıntılı olarak tanımlamasa da, bazı temel konseptlerini ortaya koymuştur. Özellikle, doğrusal olmayan geliştirme süreçleri ve kendi kendini organize eden proje ekiplerinin kullanımı gibi önemli fikirler bu makalede ele alınmıştır. Ayrıca, makalede ragbi sporundan alınan "scrum" terimi, ekiplerin günlük toplantılarda birlikte çalışmasının önemini vurgulamak için kullanılmıştır (Ewel, J., 2014:60).

2.11.1.1 Scrum Teorisi

Scrum teorisi, çevik yazılım geliştirme yöntemleri içinde yer alan ve projelerin yönetimini ve geliştirilmesini iyileştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Scrum, belirli bir teorik çerçeveye dayanır ve bu çerçeve, başarılı bir şekilde uygulandığında proje ekiplerinin daha hızlı, daha etkili ve daha uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar (Schwaber ve Sutherland, 2017; Sutherland, 2014; Schwaber, 2004):

Scrum çerçevesi, belirli bir süreç ve yapıyı tanımlar. Tablo 2.10'da görülen çerçeve, üç ana bileşenden oluşmaktadır:

Tablo 2.10. Scrum Çerçevesi

<i>Roller:</i> Scrum ekipleri genellikle üç ana rol içerir Ürün Sahibi (Product Owner): Ürünün değerini maksimize eden ve iş gereksinimlerini belirleyen kişidir. Scrum Ustası (Scrum Master): Scrum uygulamasını destekleyen ve ekip üyeleri arasında engelleri ortadan kaldıran kişidir. Geliştirme Ekibi (Team): Ürünün geliştirilmesinden sorumlu olan çok disiplinli ekip üyeleridir.
<i>Etkinlikler:</i> Scrum sürecinde belirli etkinlikler düzenlenir Sprint: Genellikle 1-4 hafta süren zaman dilimidir. Bu süre içinde belirli hedefler gerçekleştirilir. Sprint Planlama (Sprint Review): Sprint başlamadan önce yapılan toplantıdır. Ekip, sprint boyunca yapılacak işleri planlar. Günlük Toplantı (Daily Scrum): Her gün düzenlenen kısa toplantılardır. Ekip üyeleri, ne yaptıklarını, ne yapacaklarını ve engelleri paylaşır. Sprint Değerlendirme (Sprint Review): Sprint sonunda yapılan toplantıdır. Ekip, tamamlanan işleri gözden geçirir ve geri bildirim alır. Sprint Geriye Dönük İncelemesi (Sprint Retrospective): Sprint sonunda yapılan toplantıdır. Ekip, süreçteki iyileştirmeler ve öğrenilen dersleri tartışır.
<i>Artefaktlar³:</i> Scrum sürecinde kullanılan üç ana artefakt bulunmaktadır Ürün Bekleme Listesi (Product Backlog): Ürünün yapılacak işlerin listesi. Sprint Bekleme Listesi (Sprint Backlog): Sprint sürecinde yapılacak işlerin listesi. Artış (Increment): Sprint sonunda elde edilen çalışılabilir ürün parçasıdır.

Kaynak: Scrum Guide, 2020

Scrum, ekip çalışması ve işbirliğini artırarak çevik yazılım geliştirmeyi destekler ve kaliteli ürünler yaratılmasına yardımcı olur.

³ Artefaktlar; projenin ilerlemesini ve gereksinimlerini belgeleyen ve yöneten öğelerdir. **Kaynak:** Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press.

2.11.2 Kanban

Kanban, 1940'larda Taiichi Ohno tarafından Toyota'da üretim verimliliğini artırmak amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Yıllar sonra, bu yöntem yazılım geliştirme süreçlerine de uyarlanmıştır. Kanban'ın temel hedefleri şunlardır (Ewl, 2014):

- Darboğazları azaltmak: İşlerin daha hızlı tamamlanabilmesi için darboğazları minimize eder.
- Kaliteyi sağlamak: Süreç politikalarına uyarak kaliteyi korur.
- Esneklik sağlamak: Süreç akışındaki evrimsel uyarlamalar sayesinde iş değiştikçe esneklik sağlar.

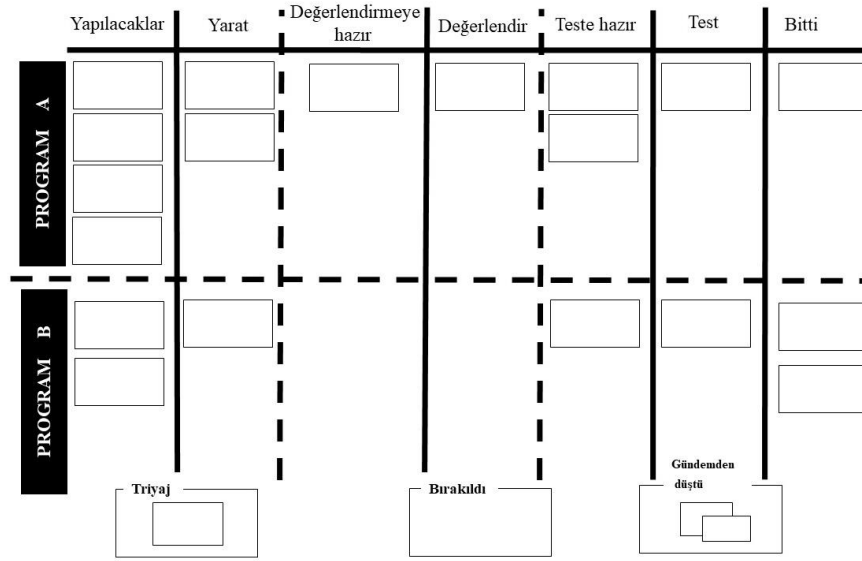
"Kanban" kelimesi Japonca'da "görülebilir kart" anlamına gelir ve iş öğelerinin durumunu izlemek için görsel bir yaklaşımı vurgular. Şekil 2.6'da görüldüğü gibi Kanban'ın en bilinen yapısı, iş akışını görsel olarak izlemeyi sağlayan basit bir kart sistemi olan Kanban tahtasıdır.

Yapılacaklar	Yarat	Değerlendir	Test	Bitti
Görev G	Görev E	Görev D	Görev C	Görev A
Görev H	Görev F			Görev B
Görev I				
Görev J				

Şekil 2.6. Pazarlama için Beş Sütunlu Kanban Panosu Örneği Kaynak:

Brinker, 2017:107

Pazarlama süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmek amacıyla kullanılan genişletilmiş Kanban panosu örneği, kampanya aşamalarını ve görevlerin durumunu görsel olarak takip ederek ekiplerin iş yükünü dengelemeye ve süreçlerin daha şeffaf bir şekilde ilerlemesini sağlamaya yardımcı olur (Arah, 2022). Şekil 2.7'de Kanban'ın pazarlama için genişletilmiş olarak iş akışını görselleştiren kanban panosu örneğine yer verilmektedir.



Şekil 2.7. Pazarlama için Genişletilmiş Kanban Panosu Örneği **Kaynak:** Brinker, 2017:130

Kanban'a başlamak, genellikle diğer yöntemlerden daha kolaydır çünkü resmi bir metodolojiyi öğrenmek için daha az ön bilgi gerektirir ve yeni terimlerin sayısı düşüktür. Ancak, temel aşamaların ötesine geçildiğinde Kanban'ı ustaca kullanmak zor olabilir. Çevik yöntemler arasında oldukça popüler olan Kanban, özellikle daha olgun ekipler arasında yaygın olarak tercih edilmektedir. Pazarlama ekipleri de her iki yöntemi kullanarak iş süreçlerini yönetirler (Ewel, 2014).

2.11.2.1 Kanban Teorisi

Kanban sistemi, mevcut iş süreçlerinize doğrudan entegre edilebilen ve yapılandırma gerektirmeyen bir yaklaşımdır. Bu sayede kapsamlı değişiklikler yapmadan istediği zaman uygulanabilir (Hosting, 2022). Kanban, sabit bir şema önermez; sürekli bir değişim ve gelişim hedefler. Bu yaklaşım, ekiplerde bazı rahatsızlıklara yol açabilmekte ancak Kanban, bu değişimleri teşvik ederek dirençleri azaltmayı amaçlamaktadır (Hosting, 2022).

Kanban'da belirli roller (örneğin, ürün sahibi veya usta) bulunmaz. Bunun yerine, çevik *koç rolü* gerektiğinde atanabilmektedir. İşler, talep edilen görevlere göre belirlenir ve her görevin maliyeti hesaplanır, böylece esnek ve hızlı bir çalışma sağlanmaktadır (Hosting, 2022).

Kanban, iş akışındaki değişkenliği kabul eder ve temel ilkelerinden biri esnekliktir. İş listeleri ve teslimat süreleri sürekli olarak gözden geçirilir ve yeniden değerlendirilir (Hosting, 2022).

2.11.2.2 Kanban ve Scrum Farkları

Scrum ve Kanban yöntemlerinin temel özellikleri ve farkları Tablo 2.11’de gösterilmektedir (ACM, 2023):

Tablo 2.11. Scrum ve Kanban Farkları

Temel Özellik	Scrum	Kanban
Planlama	Planlama, belirli sürelerle (genellikle 2-4 hafta süren) sprintler için yapılır. Her sprint başında, üzerinde çalışılacak işler belirlenir.	Planlama için sabit bir zaman dilimi yoktur. İşler sürekli olarak yönetilir ve yeni işler akışa dahil edilir.
Süreç	Sprintler boyunca belirli işlerin tamamlanması hedeflenir. İşler, sprint süresince tamamlanmaya çalışılır ve süreçte üretkenlik arttıkça işler hızlanabilir.	İşler sürekli bir akış içinde, belirli bir zaman sınırı olmaksızın işlenir ve bir sonraki aşamaya taşınır.
Takım	Belirli bir takım, her sprintte belirlenen iş yükünü üstlenir. Takımın tüm üyeleri sprint boyunca birlikte çalışır.	Takım çalışması zorunlu değildir. İşler, herhangi bir kişi tarafından tamamlanabilir veya bir sonraki aşamaya geçebilir.
Yönetim	Düzenli toplantılar ve işlerin sıkı bir şekilde takip edilmesi gereklidir. Her sprintin sonunda değerlendirmeler yapılır.	Daha az yönetim gerektirir ve işlerin takibi daha az sıkı bir şekilde yapılır. İşlerin akışı üzerinde sürekli gözlem yapılır.
Değişiklikler	Sprint süresince yapılacak değişiklikler sınırlıdır ve genellikle sprint sonunda gözden geçirilir.	Sürekli değişimlere izin verir. İşler ve süreçler, anlık ihtiyaçlara göre sürekli olarak uyarlanabilir.

Kaynak: ACM, 2023’ten uyarlanmıştır.

2.11.3 Scrumban

Scrumban, Scrum ve Kanban metodolojilerinin birleşiminden oluşan bir yaklaşımı ifade eder. Bu metodoloji, Scrum'ın belirli zaman aralıklarında yapılan sprintler ile yapılandırılmış planlama prensiplerini, Kanban'ın sürekli akış yönetimi ve görsel yönetim özellikleriyle birleştirir. Temel amacı, belirli görevlerin belirlenen süreler içinde tamamlanmasını sağlarken, aynı zamanda sürekli akış ve esneklik avantajlarını da kullanmaktır. Scrumban, Scrum gibi belirli zaman dilimlerinde (sprintler) planlama yapar. Ancak, bu planlamalar daha esnektir; ekipler sprintler sırasında yeni öğeler ekleyebilir veya öncelikleri değiştirebilir. Bu özellik, hızlı değişen gereksinimlere daha iyi uyum sağlamayı mümkün kılar (Medium, 2023).

Kanban'ın görsel yönetim ilkelerinden yararlanarak, Scrumban iş öğelerinin durumunu görsel olarak takip etmeyi sağlar. Ekipler, bir panoda işlerin ilerleyişini izleyebilir ve bu da görevlerin durumu hakkında hızlı ve net bilgi sağlar (Medium, 2023).

Scrumban, işlevsel bir ürün parçasının her sprint sonunda tamamlanmasını ve gerektiğinde kullanıma hazır olmasını hedefler. Bu, sürekli teslimat prensiplerinin uygulanmasını sağlar (Medium, 2023).

Kanban'dan gelen akış metrikleri, iş süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi için veri odaklı bir yaklaşım benimser. İş öğelerinin döngü süreleri, başarı oranları gibi metrikler takip edilerek süreçler optimize edilir (Medium, 2023).

Özellikle değişen iş gereksinimlerine uyum sağlamak isteyen ve belirli bir yapı ihtiyacı duyan işletmeler için sürekli iyileştirme ve optimizasyon sağlayabilmek için güçlü bir araç olarak değerlendirilebilmektedir.

2.12 Çevik Pazarlama Araçları

Çevik pazarlama, günümüzün hızla değişen iş ortamında, pazarlama ekiplerinin müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Bu metodoloji, geleneksel pazarlama stratejilerinin ötesine geçerek, sürekli geri bildirim ve iteratif süreçlerle değer yaratmayı hedefler. Çevik pazarlama araçları, bu sürecin başarılı bir şekilde uygulanmasını destekleyen teknolojik ve yöntemsel çözümleri kapsar. Bu araçlar, ekiplerin iş akışlarını optimize etmelerine, müşteri geri bildirimlerini anında değerlendirmelerine ve

pazarlama kampanyalarını dinamik bir şekilde uyarlamalarına olanak tanır. Örneğin, JIRA, Trello ve Asana gibi proje yönetim araçları, çevik ekiplerin görevlerini takip etmelerini ve sprint planlamalarını yönetmelerini sağlar (Schwaber ve Beedle, 2002). Ayrıca, Google Analytics ve HubSpot gibi veri analizi ve CRM araçları, müşteri davranışlarını izlemeye ve pazarlama stratejilerini veri odaklı şekilde iyileştirmeye yardımcı olur (Cohn, 2009; Sutherland, 2014). Bu araçlar, çevik pazarlamanın temel prensiplerini destekleyerek, pazarlama ekiplerinin daha hızlı, etkili ve müşteri odaklı çözümler sunmalarına olanak sağlar.

2.12.1 Çevik Araçlara Duyulan İhtiyaç

Çevik pazarlama uygulamalarında kullanılan araçlara bazı sebeplerden dolayı ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebepler şunlardır:

- **Kolaylaştırılmış süreçler:**

Çevik araçlar, çevik süreçleri kolaylaştırmak üzere hizmet etmektedirler. İşleri manuel yapma zahmetinden işleri otomatikleştirerek kurtarıırken sürecin de tutarlı olmasını sağlamaktadır.

- **Gelişmiş işbirliği:**

Ekipler her zaman fiziksel bir ortamda biraraya gelemeyebilmektedir. İşletmeler, çapraz fonksiyonlu ekipler kurarken bazen proje sürecine katkısı olabilecek işletme dışı üyeler de dâhil edebilmektedir. Çevik araçlar, farklı noktalardaki ekipleri biraraya getirerek iletişim ve işbirliği konusunda fayda sağlamaktadır.

- **Gerçek zamanlı takip:**

Ekipler ilerlemeleri eş zamanlı olarak takip etmeli karşılarına çıkan engellere veya zorluklara anında müdahale etmelidir. Dolayısıyla ekipler çevik araçlar aracılığıyla sürümleri (iterasyonları) ve sprintleri gerçek zamanlı olarak yakalayabilmektedir.

- **Şeffaf raporlama:**

Proje süresince gerçekleşen süreci araçlar üzerinden görünür kılarak proje paydaşlarının zamanında güncellemelerden haberdar olmasını ve bilinçli kararlar alınarak ilerlemeye yardımcı olmaktadır.

- **Backlog yönetimi:**

Çevik araçlar, çıktı (mal veya hizmet) için elde edilen veri birikimini önemli görevlerin önceliklendirilmesi ile yönetimi kolaylaştırmaktadır.

- **Sürekli entegrasyon ve dağıtım:**

Birçok çevik araç; sürekli entegrasyon ve sürekli dağıtım (CI/CD) platformlarıyla entegre olarak daha hızlı ve tutarlı kod entegrasyonu ve dağıtımını sağlamaktadır (Agile Tools Comparison, 2024:5).

- **Geri bildirim döngüsü:**

Hedeflenen çıktı (ürün veya hizmet); kullanıcının istek ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması önem arz etmektedir. Dolayısıyla hedeflenen çıktının (ürün veya hizmet) geliştirilmesi için paydaşlardan alınan geribildirimlerin hızlı bir döngü ile elde edilmesi çevik araçlar tarafından sağlanmaktadır.

- **Ölçeklendirilebilirlik:**

Ekipler ve projeler büyüdükçe karmaşık bir hale gelmektedir. Çevik araçlar, karmaşıklaşan yapıda verimlilik kaybolmadan ölçeklendirmenin alt yapısını sağlamaktadır.

- **Bilgi deposu:**

Çevik araçlar; toplanan verileri, sprintlerden öğrenilen bilgileri merkezi bir depo gibi toplamak için kullanılmaktadır. Böylelikle ekip üyeleri farklı yerlerde olsa da hatta ekip üyeleri değişse de bu bilgi deposu ile süreci ilerletmeye devam edebilmektedir.

- **Entegrasyon yetenekleri:**

Kullanılan birçok çevik araç, diğer yazılım araçları ile kolaylıkla entegre (bütünleşik) olabilmektedir. Bu sayede sürecin yaşam döngüsü içerisinde çeşitli noktalarda sağladığı temas yoluyla uyumlu hale gelmektedir.

2.12.2 Çevik Araçların Temel Özellikleri

Çevik uygulamalarda kullanmayı tercih ettiğimiz çevik araçların bazı temel özellikleri mevcuttur. Bu özellikler (Agile Tools Comparison, 2024:6):

Görev yönetimi: Görevlerin belirlenmesi, görevlerin dağıtılması ve izlenmesini içerir. Bu süreç, sprintler veya sürümler (iterasyonlar) içinde görevlerin önceliklendirilmesini de kapsar.

İşbirliği ve iletişim: Ekip işbirliğinin sohbet, forumlar veya yorumlar aracılığıyla sağlanmasını içerir. Eş zamanlı olarak düzenleme ve dosya paylaşımı da bu sürecin bir parçasıdır.

İş yükü yönetimi: Çıktının (mal veya hizmet) birikiminin önceliklendirilerek düzenlenmesini ve kullanıcı hikayelerinin ve epiklerin haritalandırılmasını içerir.

Gerçek zamanlı raporlama ve analitik: Proje durumunu gösteren gerçek zamanlı gösterge paneli ile farklı paydaşlar için özelleştirilebilir raporların oluşturulmasını içerir.

Zaman takibi: Bireysel görevler veya tüm proje için harcanan zamanı takip etme, faturalandırma ve analiz için zaman çizelgeleri oluşturmayı içerir.

Sürekli entegrasyon / Sürekli dağıtım (CI/CD) entegrasyonu: Otomatik test ve dağıtım için CI/CD araçları ile entegrasyonu sürekli geribildirim ile yinelemeyi (tekrarlamayı) içerir.

Kullanıcı hikâyesi haritalama: Projedeki kullanıcı hikayelerinin görselleştirilmesini ve kullanıcı hikayelerini görevlere ve elde edilen durum ile ilişkilendirmeyi içerir.

RoI (yatırım getirisi) tabanlı erişim kontrolü (RBAC): Kullanıcı rollerinin ve izinlerinin tanımlanmasını, uyumun ve güvenliğin sağlanmasını içerir.

Dökümantasyon ve bilgi paylaşımı: Proje dokümanları için merkezi depo olmasını ve ulaşılan en iyi uygulamaların, şablonların ve öğrenilenlerin paylaşılmasını içerir.

Mobil erişebilirlik: Kullanılan araca çeşitli cihazlardan (cep telefonu, tablet, bilgisayar, laptop vb.) erişimi ve hareket halindeyken gerçek zamanlı erişimi içerir.

Ölçeklendirilebilirlik: Ekip büyüklüğünde veya proje karmaşıklığındaki değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmeyi ve artan taleplere uygun, tutarlı performans oluşturmayı içerir.

Müşterileştirme ve entegrasyon: Özel proje ihtiyaçlarını karşılamak için özelleştirilebilir iş akışlarını ve CRM (müşteri ilişkileri yönetimi), e-posta vb. diğer araçlarla entegrasyonu içerir.

2.12.3 Çevik Araçları Değerlendirme Kriterleri

Çevik araçları değerlendirme kriterleri Tablo 2.12’de biraraya getirilmiştir. Bu kriterler şunlardır:

Tablo 2.12.: Çevik Araç Değerlendirme Kriterleri

Çevik Araçları Değerlendirme Kriterleri				
<i>Kullanıcı Deneyimi (UX)</i>	<i>Ölçeklendirilebilirlik ve Performans</i>	<i>Entegrasyon Yetenekleri</i>	<i>Maliyetlendirme ve Lisanslama</i>	<i>Müşteri Desteği ve Topluluk</i>
-Basitlik -Duyarlılık -Özelleştirme	-Uyarlanabilirlik -Hız -Güvenirlilik	-Üçüncü taraf araçlar -API kullanılabirliği -Eklenti ve uzantılar	-Şeffaf fiyatlandırma -Esneklik -Deneme sürümleri	-Yanıt veren destek -Bilgi tabanı -Topluluk katılımı

Kaynak: Agile Tools Comparison, s.16-19, uyarlanmıştır

1. Kullanıcı Deneyimi (UX) ve Kullanıcı Arayüzü (UI)

- **Basitlik:** Etkili bir çevik araç kullanıcılar tarafından kolay bir tasarımla oluşturulmalıdır; hem kolay gezabilmeli hem de kolaylıkla kullanılabilmelidir.
- **Duyarlılık:** Kullanılan araç, kullanıcı girdilerine olabildiğince hızlı reaksiyon göstermeli ve bekleme süresini en aza indirmelidir.
- **Özelleştirme:** Kullanıcı arayüzünün kişiselleştirilebilmesi kullanıcı deneyimini iyileştirebilir.

2. Ölçeklenebilirlik ve Performans

- **Uyarlanabilirlik:** Kullanılan aracın performansı, ekibin büyümesi ve proje gereksinimlerinin değişmesiyle bağlantılı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu sebeple araç performansı düşüşe geçmeden ölçeklendirilmelidir.
- **Hız:** Kullanıcı sayısı ve veri hacmi ne kadar büyürse büyüsün araç en iyi seviyesi korumalıdır.

- *Güvenilirlik:* Kullanılan aracın etkin olabilmesi için kesinti süresi minimumda seyretmeli ve her zaman veri bütünlüğü gözetilmelidir.

3. Entegrasyon Yetenekleri

- *Üçüncü taraf araçlar:* Sürüm (iterasyon) kontrol sistemleri, CI/CD (sürekli dağıtım ve sürekli entegrasyon) platformları veya iletişim araçları gibi diğer araçlarla sorunsuz bir şekilde entegre olma yeteneği süreçleri kolaylaştırmaktadır.

- *API kullanabilirliği:* API, Türkçe karşılığıyla Uygulama Programlama Arabirimi anlamına gelmektedir. İki uygulamanın belirli tanımlar aracılığı ile birbirleriyle iletişim kurmasına yarayan bağlantı arayüzüdür (Coderspace, e.t: 2023). Güçlü API tercihi, ihtiyaçları karşılayan özel entegrasyonlara ve uzantılara sahip olma fırsatı sunmaktadır.

- *Eklenti ve uzantılar:* Eklentilerin kullanılabilirliği, kullanılan çevik aracın kabiliyetini ve çok yönlülüğünü arttırabilmektedir.

4. Maliyetlendirme ve Lisanslama

- *Şeffaf fiyatlandırma:* Sürpriz bir maliyet tablosuyla karşılaşmamak için fiyatlandırma modelleri açık ve net olmalı, gizli maliyetler içermemelidir. Fiyatlandırma, bütçeyi kolaylaştırmalıdır.

- *Esneklik:* Kullanıcı başına fiyatlandırma veya katmanlı (sundukları özelliklere göre fiyatlandırma) özellikler gibi farklı lisanslama seçenekleri, çeşitli işletme boyutlarına ve ihtiyaçlarına göre sunulabilmektedir.

- *Deneme sürümleri:* Demolar (deneme sürümleri) veya ücretsiz sürümlerin bulunması, ekiplerin finansal bir taahhütte imza atmadan önce aracın uygunluğu konusundaki soru işaretlerini giderecektir.

5. Müşteri Desteği ve Topluluğu

- *Yanıt veren destek:* Etkin müşteri desteği yakalayabilen çevik araç kullanımı, herhangi bir sorunun veya soruyu hemen ele alınmasını sağlamaktadır.

- *Bilgi tabanı:* Oluşturulan eğitim kütüphaneleri, kılavuzlar ve sıkça sorulan sorular (SSS) kullanıcıların küçük sorunları tek başına çözmelerine yardımcı olur.

• *Topluluk katılımı*: Aktif bir topluluk katılımı veya güçlü müşteri desteği sunan ; önemli ve değerli bilgilere, en iyi uygulamaya ve ek destek yaratmak için bir kaynak oluşturabilen araç kullanımını tercih etmek büyük önem taşımaktadır.

2.12.4 Çevik Araç Türleri

Çevik araç türleri, çevik pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çevik pazarlama, pazarlama projelerinde esneklik, hızlı yanıt verme ve sürekli iyileştirme odaklı bir yaklaşımı ifade eder ve bu süreçleri destekleyen çeşitli araçlar tarafından desteklenir (Sutherland, 2014). Özellikle, Scrum ve Kanban panoları, pazarlama ekiplerinin projelerini yönetmelerine ve görevlerini izlemelerine olanak tanıyarak, pazarlama stratejilerinin hızlı bir şekilde adapte edilmesini sağlar (Schwaber ve Sutherland, 2020). Sürekli entegrasyon ve sürekli dağıtım (CI/CD) araçları ise, pazarlama kampanyalarının sürekli olarak değerlendirilmesine ve optimize edilmesine yardımcı olur, böylece kampanya performansının gerçek zamanlı olarak izlenmesini sağlar (Fowler ve Highsmith, 2001). Ayrıca, gerçek zamanlı raporlama ve analitik araçlar, pazarlama verilerini analiz ederek stratejilerin etkisini ölçmeyi ve müşteri geri bildirimlerine dayalı olarak hızlı kararlar almayı kolaylaştırır (Poppendieck ve Poppendieck, 2003). Bu araçların entegrasyonu, çevik pazarlamanın gerektirdiği esnekliği ve etkinliği sağlayarak, pazarlama ekiplerinin dinamik pazar koşullarına uyum sağlamasını destekler. Çevik pazarlama, pazarlama projelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve optimize edilmesi için çeşitli çevik araç türlerinden yararlanır. Bu araçlar Tablo 2.13'te gösterilmiştir:

Tablo 2.13. Çevik Araç Türleri

Planlama ve Ölçeklendirme Araçları	İşbirliği ve İletişim Araçları	Sürekli Entegrasyon / Sürekli Dağıtım
• Jira Yazılımı • Trello • VersionOne • Asana • Target Process • Pivotal Tracker	• Slack • Trello • Microsoft Teams	• Jenkins • Travis CI • Gitlab CI/CD

Kaynakça: Agile Tools Comparison, 2024:11-15'den uyarlanmıştır.

Bu araçlar, özellikle planlama ve ölçeklendirme, işbirliği ve iletişim, ve sürekli entegrasyon / sürekli dağıtım (CI/CD) gibi alanlarda önemli fonksiyonlar sağlar. Planlama ve ölçeklendirme araçları, çevik pazarlama ekiplerinin projelerini organize etmelerine ve görevlerini önceliklendirmelerine yardımcı olur. Örneğin, Jira Yazılımı, Trello, VersionOne, Asana, Target Process, ve Pivotal Tracker gibi araçlar, görevlerin belirlenmesi, izlenmesi ve sprintlerin planlanması gibi süreçleri destekler (Schwaber ve Sutherland, 2020).

İşbirliği ve iletişim araçları, ekip içi etkileşimi artırarak daha etkili bir işbirliği sağlar. Slack, Trello, ve Microsoft Teams gibi araçlar, ekip üyelerinin sohbet, dosya paylaşımı ve eş zamanlı düzenleme gibi işlevleri yerine getirmelerine olanak tanır (Sutherland, 2014).

Sürekli entegrasyon ve sürekli dağıtım (CI/CD) araçları, pazarlama projelerinin hızlı bir şekilde test edilmesini ve dağıtılmasını sağlar, bu da projelerin performansını sürekli olarak değerlendirme ve iyileştirme fırsatı sunar. Jenkins, Travis CI, ve Gitlab CI/CD gibi araçlar, otomatik testler ve dağıtım süreçlerini yöneterek çevik pazarlamanın gerektirdiği sürekli geri bildirim ve yinelemeyi destekler (Fowler ve Highsmith, 2001).

Bu araçlar, çevik pazarlamanın esnekliğini ve etkinliğini artırarak, dinamik pazar koşullarına hızlı uyum sağlamayı ve stratejilerin sürekli olarak optimize edilmesini destekler.

2.13 Çevik Pazarlama Uygulama Örnekleri

Çevik pazarlama örnekleri, çeşitli işletmelerin çevik metodolojileri kullanarak pazarlama stratejilerini nasıl daha etkili ve esnek bir şekilde uyguladığını göstermektedir. Bazı çevik pazarlama örnekleri:

Spotify

Spotify, çevik pazarlama uygulamalarında lider bir örnek olarak öne çıkar. İşletme, çevik prensipleri kullanarak pazarlama kampanyalarını hızlı bir şekilde uyarlayabilir ve müşteri geri bildirimlerini anında değerlendirebilir. Spotify'nın uyguladığı çevik yaklaşımlar, ekiplerin bağımsız olarak çalışmasını ve veri odaklı kararlar almasını sağlar (Rohde, 2020).

Amazon

Amazon, çevik pazarlama yöntemlerini müşteri odaklı kampanyalar oluşturmak ve ürün tekliflerini hızlı bir şekilde güncellemek için kullanır. İşletme, A/B testleri ve sürekli geri bildirim döngüleriyle pazarlama stratejilerini optimize eder. Bu yaklaşım, Amazon'un pazarlama stratejilerinde hız ve esneklik sağlamak için etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Dahlstrom, 2017).

Coca-cola

Coca-Cola, çevik pazarlama tekniklerini uygulayarak kampanya yönetimini daha dinamik ve veri odaklı hale getirmiştir. İşletme, sosyal medya ve dijital platformlar üzerinden elde ettiği geri bildirimleri hızla işleyerek kampanyalarını anında günceller. Bu yöntem, Coca-Cola'nın pazarlama kampanyalarının etkinliğini artırır (Gartner, 2019).

Airbnb

Airbnb, çevik pazarlama yöntemlerini kullanarak kullanıcı deneyimini sürekli olarak iyileştirir ve kampanya performansını optimize eder. İşletme, kullanıcı verilerini ve pazar trendlerini analiz ederek hızlı değişiklikler yapar ve bu da Airbnb'nin pazarlama stratejilerinde esneklik sağlar (Petersen, 2020).

Netflix

Netflix, çevik pazarlama stratejilerini kullanarak içerik öneri sistemlerini sürekli olarak optimize eder. İşletme, kullanıcı verilerini analiz ederek kişiselleştirilmiş içerik önerileri sunar ve bu sayede kullanıcı deneyimini iyileştirir. Netflix'in veri odaklı yaklaşımı, kampanya performansını artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (McDonald, 2018).

Unilever

Unilever, çevik pazarlama metodolojilerini, ürün geliştirme ve kampanya yönetiminde hızlı geri bildirim döngüleri sağlamak için kullanır. İşletme, sosyal medya platformlarından elde ettiği geri bildirimlere dayanarak ürün stratejilerini ve pazarlama kampanyalarını dinamik bir şekilde uyarlayarak pazarda hızlı değişimlere yanıt verir (Smith, 2019).

Nike

Nike, çevik pazarlama uygulamalarını kullanarak kampanya süreçlerini ve müşteri etkileşimlerini hızlandırır. İşletme, A/B testleri ve kullanıcı geri bildirimlerini kullanarak pazarlama stratejilerini sürekli olarak geliştirir ve optimize eder. Nike'ın çevik yaklaşımları, kampanyalarının etkililiğini artırarak müşteri bağlılığını güçlendirir (Johnson, 2018).

Microsoft

Microsoft, çevik pazarlama yöntemlerini ürün lansmanları ve kampanya yönetiminde kullanır. İşletme, çevik sprintler ve sürekli geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla pazarlama stratejilerini sürekli olarak değerlendirir ve geliştirir. Bu yöntem, Microsoft'un pazarlama kampanyalarını daha verimli ve etkili hale getirmesine yardımcı olur (Anderson, 2020).

Apple

Apple, çevik pazarlama stratejileri kullanarak ürün lansmanlarını ve kampanya yönetimini optimize eder. İşletme, müşteri geri bildirimlerini hızlı bir şekilde değerlendirir ve ürün stratejilerini buna göre ayarlar. Apple'ın çevik yaklaşımı, pazarlama kampanyalarının etkinliğini artırmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır (Lee, 2019).

Adobe

Adobe, çevik pazarlama stratejilerini kullanarak müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirir ve kampanya performansını optimize eder. İşletme, çevik sprintler ve A/B testleri aracılığıyla pazarlama stratejilerini hızla uyarlayabilir (Davenport ve Harris, 2017).

HubSpot

HubSpot, çevik pazarlama metodolojilerini içerik pazarlama ve sosyal medya kampanyalarında kullanarak veriye dayalı kararlar alır ve hızlı geri bildirim döngüleri ile stratejilerini günceller (Halligan ve Shah, 2014).

IBM

IBM, çevik pazarlama stratejilerini yeni ürün lansmanları ve kampanya yönetiminde kullanır. İşletme, veriye dayalı analizler ve hızlı iterasyonlar yoluyla pazarlama stratejilerini sürekli olarak geliştirir (Gupta ve Kohli, 2006).

Procter & Gamble (P&G)

P&G, çevik pazarlama yaklaşımlarını kullanarak ürün geliştirme ve kampanya yönetimini hızlandırır. İşletme, sürekli geri bildirim ve test süreçleri ile stratejilerini dinamik bir şekilde uyarlayabilir (Kaplan ve Norton, 1996).

Slack

Slack, çevik pazarlama metodolojilerini ürün geliştirme ve kullanıcı geri bildirimlerini hızlı bir şekilde işleme koyma süreçlerinde kullanır. İşletme, kullanıcı verilerini analiz ederek ürün özelliklerini ve pazarlama stratejilerini sürekli olarak iyileştirir (Chesbrough, 2003).

Bu örnekler, çevik pazarlamanın farklı sektörlerde nasıl uygulandığını ve bu yöntemlerin işletmelere nasıl esneklik ve hız sağladığını ve pazarlama süreçlerinde nasıl daha verimli ve müşteri odaklı hale geldiğini göstermektedir. Her bir işletme, çevik pazarlama tekniklerini kendi iş süreçlerine uyarlayarak müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verme ve rekabet avantajı elde etme fırsatını kullanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın metoduna, araştırmanın konusu ile ilgili literatür incelemesine araştırmanın evren ve örneklemine, araştırmanın yapıldığı yer ve özelliklerine, araştırma sürecinde elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Amacı

Hızlı değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için geliştirilen çevik pazarlama yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmenin sahip olduğu özellikler kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, çevik pazarlama için işletme özelliklerini belirleyerek işletmelere öneride bulunmaktır. Böylece işletme özellikleri, çevik pazarlamanın dinamik yapısını destekleyerek işletmenin hem iç hem dış çevresindeki değişimlere hızlı ve etkili şekilde yanıt vermesini sağlayacaktır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Çevik pazarlama kavramı, Türkiye’de gelişme aşamasında olan bir kavramdır. Bu sebeple Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Çevik pazarlamanın temelinde yer alan hızlı adaptasyon, müşteri odaklılık, esneklik, veri odaklı karar alma ve dijitalleşme rekabetin arttığı iş dünyasında Türk işletmelerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Akademik çalışmaların kısıtlı olması sebebi ile sektörel uygulamaları, başarı kriterleri ve işletmelere sağladığı faydalar hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma çevik pazarlamanın kavramsal çerçevesini ortaya koymaktadır. Bununla beraber yerel pazarlarda nasıl uygulanabileceği ve hangi işletme özelliklerinin çevik pazarlamanın dinamik yapısını desteklediği konusunda uzman kişilerin görüşlerini uzlaştırarak işletmelere sunduğu bilgiler açısından oldukça önemlidir.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Delfi tekniği, 1950'lerde RAND Corporation tarafından Amerikan Hava Kuvvetleri adına geliştirilen "Delfi Projesi" kapsamında ortaya çıkmıştır. Proje, uzman görüşlerini toplamak amacıyla Olaf Helmer, Norman Dalkey ve Nicholas Rescher tarafından geliştirilmiştir. İlk deney 1948'de gerçekleştirilmiş ve savunma sanayisiyle ilgili olduğu için gizli tutulmuştur. Soğuk Savaş'ın başlarında, askeri uzmanlar arasında potansiyel Amerikan endüstriyel hedeflerinin savunmasızlık düzeyini belirlemek amacıyla kullanılmıştır (Gupta ve Clarke, 1996; Helmer ve Dalkey, 1999). Bu yöntemin, yönetim, eğitim ve üretim başta olmak üzere birçok alanda kullanıldığı görülmektedir (Şahin, 2001).

Delfi tekniği, uzmanların coğrafi olarak uzak olduğu ve bir araya gelmenin maliyetli olduğu durumlarda etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Turoff ve Hiltz, 2001). Bu yöntem, uzmanların bilgi ve deneyimlerine dayalı olarak seçilmesiyle, katılımcıların çalışmayı önemsemesini sağlar ve onlara ayrıcalıklı hissettirir (Pollard ve Tamlin, 1995). Delfi tekniği, diğer anket yöntemlerinden, özellikle farklı konularda uzman kişilere uygulanmasıyla ayrılır (İçöz, 2005).

Delfi tekniği, uzlaşma sağlama amacıyla uzmanların görüşlerini sistematik bir şekilde toplar. Bu teknik, farklı perspektiflere sahip uzmanların yüz yüze gelmeden fikirlerini paylaşmalarını ve diğer uzmanların geri bildirimlerine göre görüşlerini güncellemelerini sağlar. Özellikle teknik veya karmaşık problemlerle başa çıkmak için, uzmanlar arasındaki etkili iletişimi destekler (Linstone ve Turoff, 1975).

Delfi yönteminin beş temel özelliği bulunmaktadır: katılımı gizlilik, grup tepkisinin istatistiksel analizi, kontrollü geri besleme, yineleme ve görüş bilirliliği (Dunn, 2014). *Katılımda gizliliğin sağlanması*, yöntemin en kritik unsurudur. Bu sayede katılımcılar, kimlikleri bilinmediği için önyargıdan bağımsız bir şekilde düşüncelerini özgürce ifade edebilirler (Şahin, 2001: 216). Katılımcıların verdiği cevapların istatistiksel olarak değerlendirilmesi ve çıkan sonucun cevap veren grubun görüşü olarak değerlendirilmesi ise *grup tepkisinin istatistiksel analizi* özelliğini ifade etmektedir (Hirschhorn, 2019; Çankaya ve Umut, 2023). *Yineleme*, Delfi tekniğinde kullanılan ardışık anketler, katılımcıların görüşlerini daha iyi değerlendirmelerini sağlayan bir özelliktir (Şahin, 2001). *Kontrollü geri beslemede* ise anket sonuçları istatistiksel olarak analiz edildikten sonra, bu sonuçlar bir sonraki anketle birlikte

katılımcılara iletilir. Böylece katılımcılar, kendi görüşlerini grup görüşleriyle karşılaştırma ve gerekirse yanıtlarını yeniden gözden geçirme fırsatı bulur (Şahin, 2001). Bu süreç, katılımcıların görüşlerini geliştirerek daha sağlam bir uzlaşmaya ulaşılmasını desteklemektedir. Katılımcıların *görüş birliğine* varılacak koşulları belirlenmesi ile bu tekniğin nihai amacına varılmaktadır.

Delfi yönteminin en büyük avantajlarından biri, katılımcıları farklı bakış açılarını dikkate alarak nihai bir karara doğru yönlendirme becerisidir. Bu yöntem, katılımcıları yapılandırılmış bir tartışmaya teşvik eder ve bu sayede görüşlerin yakınlaşmasını ve kilit faktörlerin belirlenmesini sağlar. Bu özellik, özellikle politika geliştirme ve karar alma süreçlerinde, profesyonellerin kolektif uzmanlığına dayanan alanlarda oldukça değerlidir (McKenna, 1994).

3.4 Delfi Yönteminin Genel Aşamaları

Delfi yöntemi, uzmanların görüşlerini sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde toplayarak fikir birliği oluşturmayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulanmasında temel aşamalar belirli bir düzen içinde ilerler. İlk aşamada, çalışmanın konusuyla ilgili uzman bir grup seçilir ve bu gruba sorular yöneltilir. Anonim olarak yanıtlanan bu sorular, ikinci aşamada analiz edilir ve istatistiksel olarak özetlenir. Üçüncü aşamada ise uzmanlara, bir önceki turda elde edilen sonuçlar geri bildirim olarak sunulur. Bu geri bildirimler doğrultusunda uzmanlar, kendi görüşlerini yeniden değerlendirir ve gerekirse yanıtlarını revize ederler. Bu süreç birkaç tur boyunca tekrarlanır ve her turda görüşler arasındaki farklar azalır, böylece dördüncü aşamada fikir birliği sağlanması hedeflenir (Hsu ve Sandford, 2007; Linstone ve Turoff, 1975). Delfi yönteminin aşamalı yapısı, uzmanlar arasındaki etkileşimde anonimliği ve bağımsız düşünmeyi teşvik ederken, geri bildirim yoluyla yanıtların netleşmesini sağlar.

3.4.1 Katılımcıların Seçilmesi

Delfi yönteminde katılımcı seçimi, çalışmanın güvenilirliği ve sonuçların geçerliliği açısından kritik bir rol oynar. Katılımcıların belirlenmesi, uzmanlık seviyeleri ve konuya hâkimiyetlerine dayanır; bu da sürecin doğruluğunu ve başarısını doğrudan etkiler. Rowe ve Wright (1999), uzman seçiminde tecrübe, akademik geçmiş ve profesyonel deneyimin önemli kriterler olduğunu vurgular.

Katılımcıların sayısından çok niteliksel derinlikleri önceliklidir; bu bağlamda, literatürde genellikle 10 ila 18 kişilik katılımcı grupları tavsiye edilmektedir (Ludwig, 1997). Bununla birlikte, geniş katılımcı gruplarının da kullanılabileceği, ancak bu durumun yönetimi zorlaştırabileceği belirtilmektedir. Farklı uzmanlık alanlarından gelen katılımcıların bir araya getirilmesi, heterojen bir yapı oluşturarak sürece geniş bir perspektif ve bilgi birikimi kazandırır. Bu çeşitlilik, görüş birliğinin sağlanmasını kolaylaştırır (Okoli ve Pawlowski, 2004). Ayrıca, katılımcıların anonim kalması, bağımsız düşüncelerini teşvik eder ve grup içi baskıların sonuçları etkilemesini engeller, böylece süreç objektif ve tarafsız bir şekilde ilerler (Hsu ve Sandford, 2007; Delbecq, Van de Ven ve Gustafson, 1975).

3.4.2 Birinci Tur Delfi Anketlerinin Gönderilmesi ve Analizinin

Yapılması

Delphi yönteminde birinci tur anketlerinin gönderilmesi ve analizlerinin yapılması, sürecin temel aşamalarından biridir. İlk olarak, uzmanlara yönelik anketler hazırlanır ve bu anketler, konu hakkında bilgi toplamak amacıyla katılımcılara gönderilir. Anketler genellikle açık uçlu sorular içerir ve uzmanların konuyla ilgili derinlemesine görüşlerini ifade etmelerini sağlar (Linstone ve Turoff, 1975). Katılımcılar tarafından yanıtlanan anketler toplandıktan sonra, veriler sistematik bir şekilde analiz edilir. Bu analiz sürecinde, uzman görüşlerinin frekans dağılımları, tematik kategorilere ayrılması ve istatistiksel özetlerinin çıkarılması gibi yöntemler kullanılır. İlk turun analizi, genellikle bir özet raporun hazırlanmasını ve bu raporun uzmanlara geri bildirim olarak sunulmasını içerir (Hsu ve Sandford, 2007). Bu geri bildirim, katılımcıların mevcut görüşlerini yeniden değerlendirmelerine ve gerekirse revize etmelerine olanak tanır. Birinci tur analizleri, Delfi sürecinin sonraki aşamalarını yönlendirecek veri ve bilgilerin temelini oluşturur, bu nedenle doğru ve titiz bir analiz süreci kritik öneme sahiptir (Okoli ve Pawlowski, 2004).

Delfi yönteminde birinci tur anketlerinin gönderilmesi ve analizlerinin yapılması, sürecin kritik aşamalarındandır. Bu aşamada, uzmanlardan oluşan katılımcı grubuna, konuyla ilgili detaylı ve açık uçlu sorular içeren anketler gönderilir. Bu anketler, uzmanların konu hakkındaki derin bilgi ve görüşlerini anonim olarak ifade etmelerini sağlar (Linstone ve Turoff, 1975). Yanıtlar

toplandıktan sonra, istatistiksel analizlerle değerlendirilir ve bu analizde çeyrekler ve çeyrekler arasındaki farklar önemli bir rol oynar.

Çeyrekler, veri setini dört eşit parçaya bölen istatistiksel ölçülerdir ve verinin dağılımını anlamada kullanılır. Birinci çeyrek (Ç1), verilerin alt yüzde 25'ini, üçüncü çeyrek (Ç3) ise üst yüzde 25'ini temsil eder. Çeyrek farkı (R), Ç3 ile Ç1 arasındaki farktır ve veri dağılımının yayılımını gösterir (Dalkey ve Helmer, 1963). Çeyrek farkı, uzman görüşleri arasındaki değişkenliği anlamak ve fikir birliğine ne kadar yaklaşıldığını değerlendirmek için kullanılır. Çeyrek farkının büyük olması, uzmanlar arasındaki görüş farklılıklarının yüksek olduğunu ve dolayısıyla daha fazla tur ve geri bildirim gerekeceğini işaret ederken, küçük bir çeyrek farkı, görüş birliğine ulaşıldığını gösterir (Hsu ve Sandford, 2007; Okoli ve Pawlowski, 2004).

Birinci turdan elde edilen çeyrek farkı sonuçları, sürecin ilerleyişi ve sonuçların güvenilirliği açısından önemlidir. Çeyrek farkı büyükse, bu durum, görüşlerin daha dar bir aralığa çekilmesi ve fikir birliğinin sağlanması için ilave turlar ve geri bildirimler gerekeceğini gösterir (Schmidt, 1997). Geri bildirimler sonucunda, çeyrek farkının daralması, uzmanlar arasında daha fazla uyum ve konsensüs sağlandığını gösterir (Skulmoski vd., 2007). Bu süreç, Delfi yönteminin etkinliğini artırarak, sonuçların doğruluğunu ve güvenilirliğini güçlendirir. Bu analizler tekrar eden diğer turlarda da geçerlidir.

3.4.3 İkinci Tur Delfi Anketlerinin Gönderilmesi ve Analizinin

Yapılması

Delfi yönteminde ikinci tur anketlerinin gönderilmesi ve analizlerinin yapılması, sürecin önemli bir aşamasını oluşturur. İlk turda uzmanlardan toplanan yanıtlar, geri bildirim sağlamak amacıyla bir özet rapor halinde düzenlenir. Bu rapor, ilk turda elde edilen görüşlerin ve istatistiksel analizlerin bir derlemesi olarak katılımcılara sunulur (Linstone ve Turoff, 1975). İkinci tur anketleri, bu geri bildirimi temel alarak hazırlanır ve uzmanlara yeniden gönderilir. Anketler genellikle önceki turda ortaya çıkan görüş farklılıklarını azaltmaya yönelik olarak tasarlanır ve katılımcıların önceki yanıtlarını gözden geçirmeleri, gerekirse görüşlerini yeniden değerlendirmeleri istenir (Hsu ve Sandford, 2007).

İkinci turda elde edilen veriler, çeyrekler arası farklar (R) gibi istatistiksel ölçütlerle tekrar analiz edilir. Bu aşamada, uzmanların önceki turda sağlanan geri bildirimler doğrultusunda görüşlerini ne ölçüde değiştirdikleri ve fikir birliğine ne kadar yaklaştıkları değerlendirilir (Okoli ve Pawlowski, 2004). Çeyrek farkı, özellikle önceki tura göre daralmışsa, uzmanlar arasındaki görüş birliğinin arttığını ve sürecin ilerlediğini gösterir. Bu süreç, fikir birliğine ulaşma sürecinde kritik bir rol oynar, çünkü ikinci turun analizi, daha tutarlı ve uyumlu sonuçlar elde edilmesine yardımcı olur (Skulmoski vd., 2007). İkinci tur sonuçları, gerekirse ek turlar için bir temel oluşturur ve böylece Delfi sürecinin etkinliği artırılır.

3.5 Araştırma Yöntemi

Türkiye’de çevik pazarlama kavramı henüz gelişim aşamasında olduğu için, bu alandaki bilgi ve uygulama seviyeleri sınırlı kalmaktadır. Türkiye’deki bilimsel yayınlarda çevik pazarlamanın yeterince yer almaması, bu konudaki bilgi eksikliğini ve araştırma gereksinimini açıkça ortaya koymaktadır. Çevik pazarlama üzerine yapılan çalışmaların sayısının azlığı, bu alanda derinlemesine bilgi birikiminin henüz oluşmadığını göstermektedir (Çelik ve Aydemir, 2021). Ayrıca, çevik pazarlama ile ilgili literatürde Türkiye’ye özgü uygulama ve stratejilerin eksikliği, konunun akademik ve pratik açıdan daha fazla araştırılmasını gerekli kılmaktadır (Kaya ve Yalçın, 2022). Bu durum, çevik pazarlamanın Türkiye’deki uygulamaları ve etkileri üzerine daha fazla bilimsel çalışma yapılmasını zorunlu kılmaktadır ve mevcut literatür boşluklarını dolduracak araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, çevik pazarlama konusundaki bilgi eksikliğini gidermek amacıyla Delfi yöntemi kullanılmıştır. Delfi yöntemi, uzman görüşlerinin toplanarak fikir birliğine ulaşmayı hedefleyen sistematik bir yaklaşımdır ve özellikle yeni veya belirsiz konular üzerinde derinlemesine bilgi edinilmesine yardımcı olur (Linstone ve Turoff, 1975). Uzmanların coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunmaları, Delfi yönteminin avantajlarını artırmaktadır; çünkü bu yöntem, katılımcıların fiziksel olarak bir araya gelmeden çeşitli bakış açılarını sunmalarını sağlar (Hasson ve Keeney, 2011). Ayrıca, Delfi yöntemi, kavram geliştirme ve çerçeve oluşturma süreçlerinde başarılı bir şekilde kullanılmakta olup, bu araştırmada da tercih edilmiştir (Prieto ve Sandoval et al., 2018).

Delfi yönteminin uygulanmasında belirli aşamalar mevcut olmakla birlikte, araştırmacıların yöntemi araştırma probleminin yapısına göre özelleştirmelerine olanak tanıyan esneklikleri vardır. Bu özelleştirme alanları arasında turların sayısı, katılımcı sayısı, katılımcı seçme teknikleri, kullanılan soru türleri, geri bildirim miktarı, örneklem yaklaşımı ve analiz yöntemleri bulunmaktadır (Hasson ve Keeney, 2011; Hirschhorn, 2019). Bu çalışmada, çevik pazarlama konusunu derinlemesine incelemek ve belirli bir çerçeve oluşturmak amacıyla iki aşamalı Delfi yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada izlenen adımlar ve süreçler detaylı bir şekilde Şekil 4.2’de gösterilmiştir.





Şekil 4.1. Araştırmada Takip Edilen Adımlar **Kaynak:** yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.6 Çevik Pazarlama için İşletme Özelliklerinin Belirlenmesi

Çevik pazarlama özelliklerini belirlemek için sektör fark etmeksizin literatür taraması kapsamlı olarak gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çevik alanda yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda Tablo 4.1’de listelenen 30 özeliğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmada Yerverilen Çevik Pazarlama için İşletme Özellikleri

No	Çevik Pazarlama İçin İşletme Özellikleri	İlgili çalışmalar
1	İşletme yönetiminin şeffaf olması	Brinker, (2012)
2	İşletme kararlarını hızlı verebilmesi	Brinker, (2012)
3	İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi	Brinker, (2012)
4	İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması	Arkhipova, 2022; Aslan, Tarakçı, 2023; Çelik, Pencere, 2013
5	İşletmenin değişime açık olması	Arkhipova, 2022; Aslan, Tarakçı, 2023; Çelik, Pencere, 2013;
6	İşletmenin etkili iletişim sürecinin olması	Arkhipova, 2022; Aslan, Tarakçı, 2023; Çelik, Pencere, 2013
7	İşletmenin öğrenmeye önem vermesi	Arkhipova, 2022; Aslan, Tarakçı, 2023; Çelik, Pencere, 2013
8	İşletmenin çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin olması	Zengin, (2022)
9	İşletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğinin olması	Poolton vd., (2005)
10	İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması	Poolton vd., (2005)

11	İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme yeteneğinin olması	Dinç ve Kazan, (2023)
12	İşletmenin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğinin olması	Dinç ve Kazan, (2023)
13	İşletmenin yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebilmesi	Zhou vd. (2019)
14	İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması	Zhou vd. (2019)
15	İşletmenin pazarını büyütmesi için yeni fırsatları öngörebilmesi	Zhou vd. (2019)
16	İşletmenin ürünlerine yeni kullanım alanları sağlayabilmesi	Zhou vd. (2019)
17	İşletmenin talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneğinin olması	Zhou vd. (2019)
18	İşletmenin arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebilmesi	Zhou vd. (2019)
19	İşletmenin, beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesi	Zhou vd. (2019)
20	İşletmenin rakiplerinin alanına saygı duyarak pazardaki temel değişikliklere tepki verebilmesi	Zhou vd. (2019)
21	İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi	Zhou vd. (2019)
22	İşletmenin ürünlerini pazar ihtiyaçlarına göre farklılaştırabilmesi	Zhou vd. (2019)
23	İşletmenin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmesi	Zhou vd. (2019)
24	İşletmenin değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmasını hızla değiştirebilmesi	Zhou vd. (2019)
25	İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi	Zhou vd. (2019)

26	İşletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi	Olajiga F. (2017)
27	İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi	Olajiga F. (2017)
28	İşletmenin, uyarlanabilir planlama yapabilmesi	Olajiga F. (2017)
29	İşletmenin, kısa süreli döngüler ile daha az risk alması	Olajiga F. (2017)
30	İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi	State of Agile Report (2016-2021)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7 Evren ve Örneklem

Delfi yönteminde katılımcıların seçimi, uzmanlık düzeylerine ve konuya olan hakimiyetlerine dayalı olarak yapılır. Bu bağlamda, evreni temsil edebilecek rastgele bir örneklem yerine, konu hakkında derin bilgi ve uzmanlık sahibi olan kişilerin belirlenmesi ön plandadır (Hsu ve Sandford, 2007). Katılımcıların uzmanlık alanları, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmak için kritik bir faktördür; zira seçilen uzmanlar, konuyla ilgili nitelikli ve detaylı bilgi sunabilecek kişiler olmalıdır (Rowe ve Wright, 1999). Bu yaklaşım doğrultusunda, araştırmada Delfi yönteminin amaçlı örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, belirli kriterlere göre seçilen uzmanların konuyla ilgili bilgi birikimi ve tecrübelerini değerlendirmek için etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Creswell, 2014)

Katılımcılar, konu ile ilgili uzmanlardan biraraya gelmektedir. Katılımcılar üç kriter esas alınarak belirlenmiştir; çeviklik hakkında bilgi sahibi olmak, çeviklikle ilgili unvanlar altında çalışıyor olmak ve en az bir yıllık mesleki deneyim süresine sahip olmak. Bu çalışmada 41 uzmanın görüşüne başvurulmuş ve her iki turda da e-posta kullanılmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 4.2’te ifade edilmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Özellikleri

No	CİNSİYE T	YA Ş	EĞİTİM DURUM U	SEKTÖR	UNVAN	TOPLA M MESLEK İ DENEYİ M SÜRESİ (yıl)
1	K	49	Yüksek lisans	Telekomünika syon	Pazarlama müdürü- çevik koç	25
2	E	44	Yüksek lisans	Perakende	Çevik koç	18
3	E	41	Yüksek lisans	İlaç ve biyoteknoloji	Çevik koç	18
4	E	36	Yüksek lisans	Tarım ve otomotiv	Ürün yöneticisi	13
5	K	38	Lisans	Perakende	Kurumsal çevik koç	14
6	E	43	Yüksek lisans	Danışmanlık	Koçluk/çevik liderlik	21
7	K	50	Yüksek lisans	Bilgi teknolojileri (IT)	Scrum yöneticisi	28
8	K	36	Lisans	Enerji, otomasyon, teknoloji ve ulaşım	Çevik koç/ çevik eğitmen/ scrum yöneticisi	12
9	K	40	Lisans	Teknoloji ve danışmanlık	Çevik koç	17
10	E	37	Yüksek lisans	İlaç ve kozmetik	Ticari pazarlama ve satış gücü yöneticisi	10
11	K	31	Lisans	Bilgi teknolojileri (IT)	Scrum yöneticisi	8
12	E	29	Yüksek lisans	Perakende	Performans pazarlama/ çevik koç	4,5
13	E	31	Lisans	Bilgi teknolojileri(IT) ve danışmanlık	Kıdemli çevik koç	7

14	E	38	Yüksek lisans	Otomotiv	Değişim yönetimi lideri/ çevik koç/ dönüşüm lideri	12
15	E	35	Lisans	Kırtasiye,sanat ve yazı gereçleri sektörü	Pazarlama	11
16	E	44	Yüksek lisans	Yazılım	Yalın ve çevik koç	21
17	K	40	Yüksek lisans	Bankacılık ve finans	Çevik koç	18
18	K	38	Lisans	İnşaat ve mühendislik	Çevik koç/ kurumsal dönüşüm uzmanı	10
19	K	60	Lisans	Danışmanlık ve eğitim	Çevik koç ve eğitmen	35
20	K	47	Lisans	Bankacılık ve finans	Proje yöneticisi/ çevik koç	25
21	E	30	Lisans	Danışmanlık (çevik dönüşüm)	Çevik danışman	9
22	E	30	Yüksek lisans	Konut finansmanı	Risk yönetimi uzmanı	7
23	K	38	Yüksek lisans	Danışmanlık (çevik dönüşüm)	Çevik danışman ve eğitmen	17
24	K	38	Yüksek lisans	İnşaat ve mühendislik	Çevik koç	11
25	E	46	Lise	Enerji	İnsan kaynakları iş partneri	27
26	E	26	Lisans	Danışmanlık ve eğitim	İçerik ve pazarlama uzmanı	2
27	E	24	Lisans	Pazarlama ve reklamcılık	Çevik lider	3
28	E	43	Lisans	İnşaat ve yapı	Ortadoğu ve Afrika bölge direktörü	21
29	E	43	Yüksek lisans	Teknoloji ve yazılım	Yazılım mühendisi	11
30	E	33	Lisans	İnşaat ve mühendislik	Çevik koç	6

31	K	36	Yüksek lisans	İnsan kaynakları	Çevik koç	15
32	K	27	Lisans	Perakende	Çevik koç	4
33	K	46	Yüksek lisans	Teknoloji ve danışmanlık	Çevik koç	23
34	E	32	Yüksek lisans	Endüstriyel otomasyon ve bağlantı teknolojileri	Çevik pazarlama profesyoneli	8
35	K	34	Yüksek lisans	Bankacılık ve finans	Çevik koç	9
36	E	36	Lise	Tekstil ve giyim	E-ticaret/SEO uzmanı	18
37	K	38	Yüksek lisans	Telekom ve teknoloji	Pazarlama yöneticisi/çevik koç	17
38	K	33	Yüksek lisans	Otomotiv	Çevik koç	10
39	E	38	Lisans	Dijital hizmetler ve serbest çalışma	Çevik koç/Scrum yöneticisi	15
40	K	37	Lisans	Bankacılık ve finans	Çevik koç	15
41	E	35	Yüksek lisans	Enerji	Grup yöneticisi	12

K=Kadın E=Erkek

Katılımcıların 19'u kadın ve 22'si erkeklerden oluşmuştur. Yaş ortalaması yaklaşık 34 ve ortalama mesleki deneyim süreleri ise 9,4 yıldır. Tablo 4.2'de yer alan verilerde 28 farklı sektör yer aldığı görülse de 34 farklı işlemeden katılım sağlanmıştır. Ancak katılımcıların kimliklerinin gizli kalması gerekçesiyle işletmeler tek tek açıklanamamıştır.

4. BULGULAR

4.1 Birinci Tur Delfi Anketi

Bu araştırmada uygulanan Delfi yöntemi, iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. İlk aşamada, çevik pazarlamanın 30 özelliğini içeren bir anket, uzmanlara e-posta yoluyla iletilmiştir (EK-1). Katılımcılardan, her özelliği 5 dereceli Likert ölçeğinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca, uzmanlardan, listelenen 30 özellik dışında kendi gözlem ve bilgilerine göre eklemek istedikleri diğer özellikleri belirtmeleri talep edilmiştir. İlk turda toplamda 41 uzman ankete katılmıştır. Birinci tur sonuçlarının analizi Tablo 4.3'te sunulmuştur. Katılımcıların yanıtları doğrultusunda, her bir özelliğin ortalama, medyan, birinci çeyrek (Ç1), üçüncü çeyrek (Ç3) ve çeyrekler arası fark (R) değerleri hesaplanmıştır. Bu analizler, uzman görüşlerinin dağılımını ve fikir birliğinin seviyesini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Delfi yönteminde R değeri ya da çeyrekler arasındaki fark, katılımcıların belirli bir konuda ne kadar uzlaştıklarını anlamak için kullanılan önemli bir istatistiksel göstergedir (Rayens ve Hahn, 2000). Von der Gracht (2012)'e göre R değeri:

- **R = 0:** Katılımcılar tamamen aynı yanıt vermiştir, bu da tam bir fikir birliği anlamına gelir.
- **R = 1:** Katılımcılar arasında küçük farklılıklar olsa da, yine de güçlü bir fikir birliği vardır.
- **R = 2:** Katılımcılar arasında farklılıklar belirgin hale gelmiştir, uzlaşımın düşük veya yetersiz olduğunu işaret eder dolayısıyla güçlü bir uzlaşımın oluşmadığını gösterir (Hasson, Keeney ve McKenna, 2009).

Bu değerlendirme, araştırmacıların uzlaşımın derecesini belirlemesine ve gerekirse anketi yeniden düzenlemesine veya ek turlar uygulamasına olanak tanır (Hasson, Keeney ve McKenna, 2000).

Tablo 4.3'te görülen birinci tur anket sonuçlarına göre, katılımcıların koyu renkte gösterilen iki işletme özelliğinde uzlaşmadığı, 25 özellikte çevik pazarlamanın bir unsuru olup olmadığı konusunda uzlaştığı ve dört özellikte

mükemmel uzlaşma sağladığı söylenebilir. Katılımcıların çevik pazarlamanın bir unsuru olup olmadığı konusunda uzlaşmadığı maddeler şunlardır: İşletmenin yeni pazarlama fırsatlarını ilk yakalayan olması, işletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi, işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi, işletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi, biriken iş yükünü azaltabilmesidir. Katılımcılar diğer 25 madde de ise uzlaştığı görülmektedir.

Tablo 4.3. Birinci Tur Anket Sonuçları

<i>No</i>	<i>Çevik Pazarlama İçin İşletme Özellikleri</i>	<i>Mod</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Medyan</i>	<i>Ç1</i>	<i>Ç3</i>	<i>R (Ç3-Ç1)</i>
1	İşletme yönetiminin şeffaf olması	5	4,61	5	4	5	1
2	İşletme kararlarını hızlı verebilmesi	5	4,49	5	4	5	1
3	İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi	5	4,78	5	5	5	0
4	İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması	5	4,78	5	5	5	0
5	İşletmenin değişime açık olması	5	4,83	5	5	5	0
6	İşletmenin etkili iletişim sürecinin olması	5	4,73	5	4	5	1
7	İşletmenin öğrenmeye önem vermesi	5	4,71	5	4,5	5	0,5
8	İşletmenin çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin olması	5	4,61	5	4	5	1

9	İşletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğinin olması	5	4,41	5	4	5	1
10	İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması	5	4,61	5	4,5	5	0,5
11	İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme yeteneğinin olması	5	4,37	5	4	5	1
12	İşletmenin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğinin olması	5	4,63	5	4,5	5	0,5
13	İşletmenin yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebilmesi	5	4,37	5	4	5	1
14	İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması	5	4,05	4	3	5	2
15	İşletmenin pazarını büyütmesi için yeni fırsatları öngörebilmesi	5	4,41	5	4	5	1

16	İşletmenin ürünlerine yeni kullanım alanları sağlayabilmesi	5	4,32	5	4	5	1
17	İşletmenin talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneğinin olması	5	4,56	5	4	5	1
18	İşletmenin arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebilmesi	5	4,54	5	4	5	1
19	İşletmenin, beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesi	5	4,56	5	4	5	1
20	İşletmenin rakiplerinin alanına saygı duyarak pazardaki temel değişikliklere tepki verebilmesi	5	4,22	4	4	5	1
21	İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi	5	4,02	4	3	5	2
22	İşletmenin ürünlerini pazar ihtiyaçlarına göre farklılaştırabilmesi	5	4,51	5	4	5	1

23	İşletmenin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmesi	5	4,46	5	4	5	1
24	İşletmenin değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmasını hızla değiştirebilmesi	5	4,46	5	4	5	1
25	İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi	5	4,17	4	3	5	2
26	İşletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi	5	4,24	5	3,5	5	1,5
27	İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi	5	4,02	4	3	5	2
28	İşletmenin, uyarlanabilir planlama yapabilmesi	5	4,51	5	4	5	1
29	İşletmenin, kısa süreli döngüler ile daha az risk alması	5	4,24	5	4	5	1
30	İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi	5	4,80	5	5	5	0

Medyan: Yanıtların %50'sini soluna, %50'sini de sağına alan noktadır.

Birinci Çeyrek (Ç1): Yanıtların %25'ini soluna, %75ini de sağına alan noktadır.

Üçüncü Çeyrek (Ç3): Yanıtların %25'ini sağına, %75'ini de soluna alan noktadır.

Genişlik (R): Üçüncü çeyrek ve birinci çeyrek arasındaki farktır (Şahin, 2001).

Birinci tur anketinde katılımcılara, likert ölçeğine dayalı soruların yanı sıra, "Anket listesinde yer almayan ama sizin eklemek istediğiniz çevik pazarlama stratejilerini oluşturabilmek için gerekli işletme özellikleri nelerdir?" sorusu da yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar doğrultusunda, ankete 15 yeni madde eklenmiştir. Daha önce belirlenen 30 maddeye ek olarak, bu yeni maddeler şu şekilde sıralanmaktadır: İşletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması, işletmenin değişime açık kitleye odaklanması, işletme içerisinde çapraz fonksiyonlu ekiplerin otonom olarak bir arada çalışması, işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması, işletmenin tüm fonksiyonları ile çevik kültüre uyumlanması, işletmenin çevik hedefleri ile çıktı sonuçlarının tutarlılık göstermesi, işletmenin, müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi, işletmenin kısa süreli döngüleri hızlı ve etkili kullanması, işletmenin ürün prototipleri oluşturarak müşteriden gelen geri dönüşlerle prototipini beslemesi, işletmenin tüm süreçlerde “müşteri” odağıyla ilerlemesi, işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi, ekiplerin yetkinlendirilmesi ile sürecin hızlı ilerlemesi, işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirmesi, işletme kültürü ile çevik zihniyetin örtüşmesi, işletmenin ekipleri uzman kişilerden oluşturmasıdır.

4.2 İkinci Tur Delfi Anketi

İkinci tur Delfi anketi (EK-2), ilk turdan elde edilen geri bildirimlere dayanarak, uzmanlara daha ayrıntılı bir değerlendirme yapma fırsatı sunar (Okoli ve Pawlowski, 2004). İlk turda toplanan veriler, uzmanlara geri bildirim olarak sunulur ve bu geri bildirimler doğrultusunda uzmanlar, görüşlerini yeniden gözden geçirir ve gerekirse düzeltmeler yapar. Bu tur, daha net ve uzlaşma sağlanmış

sonuçlara ulaşmayı amaçlar. İkinci tur, genellikle katılımcıların ilk turda verdikleri yanıtlardan hareketle, belirli bir konudaki fikirlerin ne kadar tutarlı olduğunu veya değiştiğini anlamak için yapılır (Dalkey ve Helmer, 1963). İkinci tur anketten elde edilen verilerin analiz sonuçları tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. İkinci Tur Anket Sonuçları

<i>No</i>	<i>Çevik Pazarlama İçin İşletme Özellikleri</i>	<i>Ortlama</i>	<i>Mod</i>	<i>Medyan</i>	<i>Ç1</i>	<i>Ç3</i>	<i>R (Ç3-Ç1)</i>
1	İşletme yönetiminin şeffaf olması	4,63	5	5	4	5	1
2	İşletme kararlarını hızlı verebilmesi	4,46	5	5	4	5	1
3	İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi	4,78	5	5	5	5	0
4	İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması	4,83	5	5	5	5	0
5	İşletmenin değişime açık olması	4,85	5	5	5	5	0
6	İşletmenin etkili iletişim sürecinin olması	4,76	5	5	4,5	5	0,5
7	İşletmenin öğrenmeye önem vermesi	4,71	5	5	4,5	5	0,5
8	İşletmenin çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin olması	4,61	5	5	4	5	1
9	İşletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için	4,37	5	5	4	5	1

	pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğinin olması						
10	İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması	4,66	5	5	5	5	0
11	İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme yeteneğinin olması	4,39	5	5	4	5	1
12	İşletmenin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğinin olması	4,63	5	5	4,5	5	0,5
13	İşletmenin yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebilmesi	4,37	5	4	4	5	1
14	İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması	4,12	5	4	3	5	2
15	İşletmenin pazarını büyütmesi için yeni fırsatları öngörebilmesi	4,39	5	5	4	5	1
16	İşletmenin ürünlerine yeni kullanım alanları sağlayabilmesi	4,27	5	5	4	5	1

17	İşletmenin talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneğinin olması	4,59	5	5	4	5	1
18	İşletmenin arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebilmesi	4,54	5	5	4	5	1
19	İşletmenin, beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesi	4,49	5	5	4	5	1
20	İşletmenin rakiplerinin alanına saygı duyarak pazardaki temel değişikliklere tepki verebilmesi	4,20	5	4	4	5	1
21	İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi	4,05	5	4	3	5	2
22	İşletmenin ürünlerini pazar ihtiyaçlarına göre farklılaştırabilmesi	4,56	5	5	4	5	1
23	İşletmenin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmesi	4,46	5	5	4	5	1

24	İşletmenin değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmasını hızla değiştirebilmesi	4,44	5	5	4	5	1
25	İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi	4,15	5	4	3,5	5	1,5
26	İşletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi	4,20	5	5	3	5	2
27	İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi	3,98	5	4	3	5	2
28	İşletmenin, uyarlanabilir planlama yapabilmesi	4,54	5	5	4	5	1
29	İşletmenin, kısa süreli döngüler ile daha az risk alması	4,32	5	5	4	5	1
30	İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi	4,80	5	5	5	5	0
31	İşletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması	4,02	5	4	3	5	2
32	İşletmenin değişime açık kitleye odaklanması	3,37	4	3	2	4	2

33	İşletme içerisinde çapraz fonksiyonlu ekiplerin otonom olarak bir arada çalışması	4,54	5	5	4	5	1
34	İşletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması	3,98	5	4	3	5	2
35	İşletmenin tüm fonksiyonları ile çevik kültüre uyumlanması	4,59	5	5	4	5	1
36	İşletmenin çevik hedefleri ile çıktı sonuçlarının tutarlılık göstermesi	4,66	5	5	4	5	1
37	İşletmenin, müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi	3,95	5	4	3	5	2
38	İşletmenin, kısa süreli döngüleri hızlı ve etkili kullanması	4,44	5	5	4	5	1
39	İşletmenin, ürün prototipleri oluşturarak müşteriden gelen geri dönüşlerle prototipini beslemesi	4,66	5	5	4	5	1
40	İşletmenin tüm süreçlerde “müşteri” odağıyla ilerlemesi	4,44	5	5	4	5	1
41	İşletmenin, tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi	3,41	3	3	3	4,5	1,5
42	Ekiplerin yetkinlendirilmesi ile sürecin hızlı ilerlemesi	4,51	5	5	4	5	1
43	İşletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirmesi	3,10	3	3	2	4	2
44	İşletme kültürü ile çevik zihniyetin örtüşmesi	4,73	5	5	4	5	1
45	İşletmenin, ekipleri uzman kişilerden oluşturması	4,63	5	5	4	5	1

Delfi yönteminde uzlaşma, birden fazla tur sonucunda katılımcıların görüşlerinin birbirine yaklaşmasıyla sağlanır. Uzlaşma, genellikle belirli istatistiksel kriterlere ve çalışmanın doğasına göre değerlendirilir. Uzlaşmanın ne

zaman sağlandığı ve daha fazla tura ihtiyaç olup olmadığı, aşığıdaki kriterlerle belirlenir:

1- Medyan ve ortalama değerler:

Medyan, Delfi çalışmasında en sık kullanılan uzlaşma ölçütlerinden biridir. Medyanın yüksek olması, katılımcıların çoğunun aynı veya benzer yanıtlar verdiğini gösterir. Ayrıca ortalama değer de katılımcıların genel eğilimini yansıtır. Literatürde genellikle bir maddenin medyan veya ortalama puanının 4 veya 5 olması, yüksek bir uzlaşma olduğunu ifade eder. Daha düşük medyan veya ortalama değerler, uzlaşmanın sağlanmadığına işaret edebilir (Hsu ve Sandford, 2007).

Buradan hareketle Tablo 4.4’de gösterilen ikinci tur delfi sonuçlarında ortalamaları dördün altında kalan maddeler şu şekilde sıralanmaktadır: İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi (3,98), işletmenin değişime açık kitleye odaklanması (3,98), işletmenin müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi (3,95), işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi (3,41), işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkilerini geliştirmesi (3,10).

Aynı maddelerin meydan değerleri incelendiğinde dördün altında kalarak düşük olarak belirlenen maddeler ise şu şekilde sıralanmaktadır: işletmenin değişime açık kitleye odaklanması (3), işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi (3), işletmelerin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkilerini geliştirmesi (3).

2- Aralık değeri (R)

R, katılımcıların yanıtlarının dağılımını ölçen bir kriterdir. R’nin düşük olması, katılımcılar arasındaki farklılıkların azaldığını ve uzlaşmanın arttığını gösterir. Genellikle, R’nin ≤ 1 olması, uzlaşmanın sağlandığına dair güçlü bir gösterge olarak kabul edilir. Eğer $R \geq 2$ ise, bu durum katılımcılar arasında görüş birliği olmadığını ve farklılıkların devam ettiğini işaret eder (von der Gracht, 2012).

Buradan hareketle çalışmanın, Tablo 4.4’de gösterilen ikinci tur delfi sonuçlarında R değeri birin üzerinde kalarak çevik pazarlamanın bir unsuru olup olmadığı konusunda *uzlaşa sağlanamayan* maddeler şu şekildedir: işletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması (2), işletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi (2), işletmenin müşteri ihtiyacına hızla yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi (1,5), işletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi (2), işletmenin bağılılığı

yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması (2), işletmenin değişime açık kitleye odaklanması (2), işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması (2), işletmenin müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi (2), işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi (1,5), işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkilerini geliştirmesi (2).

Çalışmada R değeri birin altında kalarak çevik pazarlamanın bir unsuru olduğu konusunda *tam uzlaş*ı diğer bir değişle *mükemmel uzlaş*ının sağlandığı maddeler şu şekildedir: işletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi (0), işletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması (0), işletmenin değişime açık olması (0), işletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması (0), işletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi (0).

3- *Yüzde değişim oranı*

Birden fazla turda katılımcıların verdiği yanıtlar arasında meydana gelen değişim oranı da uzlaşma kriteri olarak kullanılır. Yüzde 15'ten daha düşük bir değişiklik oranı, katılımcıların fikirlerinde önemli bir değişiklik olmadığını ve uzlaşmanın büyük ölçüde sağlandığını gösterir. Bu oran, turlar arasında istikrarın ve tutarlılığın işareti olarak kabul edilir. Yüksek değişiklik oranları ise katılımcıların hâlâ fikir birliğine ulaşmadığını gösterir ve ek turların gerekli olduğunu ifade eder (Hasson, Keeney ve McKenna, 2000).

İkinci tur Delfi analizinin sonuçları incelendiğinde, katılımcıların değerlendirmelerinde yalnızca küçük değişiklikler yaptıkları gözlemlenmiştir. Bu durum, çalışmanın kararlı bir noktaya ulaştığını düşündürmüştü ve üçüncü bir Delfi turuna gerek olmadığı, üçüncü turun sonuçlara kayda değer bir katkı sunmayacağı sonucuna varılmıştır. Bu değerlendirme toplam 45 maddenin altısında mükemmel uzlaşılması üzerine şu şekilde hesaplanmıştır:

$$\text{Yüzde} = (\text{Kısım} / \text{toplam}) \times 100$$

$$\text{Yüzde} = (6 / 45) \times 100 = 13.33$$

Değişim oranı yüzde 13,33 ile yüzde 15'den daha düşük bir değişim oranını göstermektedir.

4- *Uzlaşma seviyesi*

Uzlaşma seviyesi, bir maddeye katılımcıların verdiği yanıtların dağılımına göre değerlendirilir. Genellikle, bir maddenin yüksek bir oranda kabul edilmesi (yüzde 70 veya yüzde 80 gibi) uzlaşmanın sağlandığını gösterir. Örneğin, bir Delfi çalışmasında, katılımcıların yüzde 80'i belirli bir maddeyi "önemli" veya "çok

önemli" olarak değerlendirdiğinde, bu madde üzerinde güçlü bir uzlaşa olduğu kabul edilir (Linstone & Turoff, 1975).

Bu çalışmada uzlaşma seviyesini belirlemek için öncelikli olarak dördü temsil eden “katılıyorum”’a verilen yanıt sayısına ve beşi temsil eden “kesinlikle katılıyorum”’a verilen yanıt sayısına bakıldığında yüzde 70’in üzerinde bir oran elde edilmektedir.

5- Uzlaşa birliği ve kararlılık

Katılımcıların birden fazla tur sonunda yanıtlarını büyük ölçüde değiştirmemesi, uzlaşmanın bir göstergesi olarak kabul edilir. Eğer ikinci veya üçüncü turda katılımcılar, önceki tura göre büyük bir değişiklik yapmamışsa, bu, görüşlerin sabit hale geldiği ve uzlaşmaya ulaşıldığı anlamına gelir. Literatürde iki tur arasında yüzde 10-15’ten daha düşük değişiklik kararlılığın sağlandığını gösterir (Gracht, 2012).

Yapılan bu çalışmada birinci tur delfi sonuçları ve ikinci tur delfi sonuçları karşılaştırıldığında sadece işletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması maddesinde değişim kaydedilmiştir. İlk turda bu maddenin çevik pazarlamanın bir unsuru olduğu konusunda mükemmel uzlaşmaya varılamadığı belirlenirken, ikinci turda bu maddede çevik pazarlamanın bir unsuru olduğu konusunda mükemmel uzlaşa sağlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada uzlaşma kriterleri tüm yönleri ile değerlendirilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, çevik pazarlama için işletme özelliklerini belirleyerek işletmelere önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. İşletme özelliklerinin, çevik pazarlamanın dinamik yapısını destekleyerek, işletmenin hem iç hem de dış çevresindeki değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesini nasıl sağladığını ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında, çevik pazarlamanın temel unsurlarından olan hızlı adaptasyon, müşteri odaklılık, esneklik, veri odaklı karar alma ve dijitalleşme gibi faktörler, rekabetin arttığı iş dünyasında Türk işletmelerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Ancak akademik çalışmaların yetersiz olması, sektörel uygulamaların, başarı kriterlerinin ve çevik pazarlamanın işletmelere sağladığı faydaların daha derinlemesine araştırılmasını gerektirmektedir.

Araştırmada, çevik pazarlamanın sektörden bağımsız olarak benimsendiği ve işletmelerin belirsizlik ortamında hızlı ve esnek kararlar almasına olanak sağladığı tespit edilmiştir. Özellikle pandemi süreci gibi belirsiz dönemlerde, çevik pazarlamanın işletmelere önemli avantajlar sunduğu gözlemlenmiştir.

Katılımcıların uzmanlıklarına dayalı olarak iki turda yürütülen anketler, çevik pazarlamanın temel özellikleri ve uygulama süreçleri üzerinde önemli bulgular sunmuştur. Delfi yöntemi ile elde edilen veriler, çevik pazarlamanın başarıyla uygulanması için önemli olan belirli kriterleri ortaya koymuştur. İlk tur anketler sonucunda 30 farklı çevik pazarlama özelliği belirlenmiş, ikinci turda bu özelliklerin üzerinde uzlaşıya varılmıştır. Katılımcıların bu özelliklere verdikleri değerlendirmeler sonucunda, ortalamaların genellikle yüksek olduğu ve çoğu özelliğin çevik pazarlamanın etkinliğinde kritik rol oynadığı anlaşılmıştır. Özellikle, müşteri memnuniyetine odaklanma, hızlı geri bildirim alma ve pazar değişikliklerine uyum sağlama gibi unsurlar, katılımcılar tarafından en yüksek puanları almıştır.

Birinci tur Delfi sonuçlarına göre, çevik pazarlamanın 30 temel özelliği belirlenmiş, bu özellikler katılımcılar tarafından değerlendirildikten sonra ikinci turda detaylı analizlere tabi tutulmuştur. Bu aşamada katılımcılar, çevik pazarlamanın özellikle belirsizlik dönemlerinde (örneğin pandemiler veya ekonomik krizler gibi) işletmelere sunduğu esneklik ve hızlı tepki verme

yeteneğinin altını çizmiştir. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlama, pazardaki değişimlere uyum sağlama ve yenilikçi çözümler geliştirme gibi çevik pazarlamanın en önemli avantajları sıklıkla vurgulanmıştır. İlk tur analizlerde bu özellikler yüksek ortalamalarla değerlendirilmiş olup, ortalama değerlerin genellikle dört buçuk üzerinde olduğu görülmüştür.

Çalışmanın önemli bulgularından biri, çevik pazarlamanın sektörden bağımsız olarak benimsendiği ve işletmelerin dinamik pazar koşullarına adapte olma yeteneklerini geliştirdiğidir. Ancak, bazı sektörlerde bu uygulamanın daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle teknoloji, finans ve perakende sektörlerinde çevik pazarlama stratejilerinin daha yaygın ve başarılı bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, perakende sektöründeki katılımcılar, çevik pazarlamanın müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verme ve tedarik zinciri yönetiminde esneklik sağlamada önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Buna karşılık, daha geleneksel sektörlerde çevik pazarlamanın benimsenme düzeyinin görece daha düşük olduğu görülmüştür.

İkinci tur Delfi sonuçları, ilk turda belirlenen çevik pazarlama özelliklerine ilişkin daha derinlemesine bir analiz sunmaktadır. Özellikle mod, medyan ve çeyrekler arası fark (Ç1-Ç3) analizleri, katılımcılar arasında bu özelliklere dair geniş bir fikir birliği olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, müşteri memnuniyetini artırma ve pazardaki değişimlere hızlı tepki verme gibi unsurlar R=0 ile güçlü bir fikir birliği göstermiştir. Buna karşılık, bazı özelliklerde (örneğin yeni ürün geliştirme süreçlerinde esneklik) R=2 seviyesinde farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu da çevik pazarlamanın her sektörde aynı düzeyde benimsenmediğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada mükemmel uzlaşa sağlanan maddeler Tablo 4.5'te gösterilmiştir:

Tablo 4.5. Mükemmel Uzlaşa Sağlanan Maddeler

1.TUR	2. TUR
Madde 3: işletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi	Madde 3: işletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi
Madde 4: işletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması	Madde 4: işletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması
Madde 5: işletmenin değişime açık olması	Madde 5: işletmenin değişime açık olması
Madde 30: işletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi	Madde 10: işletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması
	Madde 30: işletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi

Madde 3- İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi

İşletmelerin geri bildirim kaynaklarına önem vermesi, çevik pazarlamanın müşteri odaklılık ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilmek amacıyla düzenli ve yapılandırılmış bir geri bildirim süreci oluşturmayı gerektirir. Çevik pazarlama ekipleri, stratejilerini müşteri geri bildirimlerine göre sürekli olarak gözden geçirerek, pazarlama faaliyetlerini optimize eder ve etkin olmayan stratejileri hızla terk eder. Böylece, kaynaklar daha verimli kullanılır ve yatırım getirisi (ROI) artar (Mediatool, 2023; Scrum Alliance Resource Library, 2022).

Geri bildirim kaynaklarının etkin kullanımı, ekiplerin daha hızlı ve veriye dayalı kararlar almasını sağlarken, aynı zamanda ekip içi iş birliğini de geliştirir. Bu süreç, farklı bakış açılarını bir araya getirerek yenilikçi çözümler üretilmesine katkıda bulunur ve pazarlama stratejilerinin başarı şansını artırır (Scrum Alliance Resource Library, 2022).

Çevik pazarlama, işletmelerin hızlı geri bildirimlere dayalı olarak stratejik esneklik kazanmasını ve müşteri taleplerine daha etkin yanıt vermesini sağlar. Bu bağlamda, geri bildirim kaynaklarının etkin kullanımı, yalnızca pazarlama süreçlerini optimize etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin çevikliğini artırarak rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılar. Çalışmada uzmanların görüşleri de bu yaklaşımı desteklemekte olup, *'işletmenin geri bildirim kaynaklarına önem vermesi'* konusunun çevik pazarlama için gereken işletme özellikleri arasında önemli bir unsur olduğu konusunda mükemmel bir uzlaşa sağlamışlardır.

Madde 4- İşletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması

Çevik pazarlama, müşteri memnuniyetini artırmak için işletmelere esneklik ve hız kazandıran stratejik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme ve sürekli gelişim süreçlerini merkeze alarak işletmelerin değişen taleplere uyum sağlamasına olanak tanır (Agile Asia, 2021). Çevik yöntemler, müşteri geri bildirimlerinin düzenli olarak toplanması ve bu verilere dayalı stratejik değişikliklerin hızlı bir şekilde uygulanmasını mümkün kılar. Bu sayede ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlanarak müşteri memnuniyeti artırılır (Agile Asia, 2021;

Arena Calibrate, 2022). Ayrıca, çevik pazarlama yaklaşımı ekip içi iş birliğini güçlendirerek, pazarlama süreçlerindeki aksaklıkların daha hızlı çözülmesini sağlar. Düzenli geri bildirim döngüleri ve veri analizi, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına daha uygun çözümler sunmalarına katkıda bulunur (Agile Asia, 2021). Sonuç olarak, çevik pazarlama yöntemleri, işletmelere müşteri memnuniyetini odak noktasına alarak ürünlerini sürekli geliştirme ve pazarda rekabet avantajı elde etme imkanı sunar. Çalışmada uzmanların görüşleri, “*işletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması*” konusunun çevik pazarlama için gerekli işletme özellikleri arasında yer aldığı ve bu konuda mükemmel uzlaşa sağlandığını göstermektedir.

Madde 5- işletmenin değişime açık olması

Çevik pazarlama, işletmelerin hızlı değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine esnek bir şekilde uyum sağlama yeteneğini geliştiren bir yaklaşımdır. Bu yöntem, katı planlara bağlı kalmak yerine değişen dinamiklere hızlı yanıt verme ve stratejileri sürekli olarak güncelleme imkânı sunar (LogRocket, 2023). İşletmeler, çevik yöntemleri kullanarak küçük ölçekli projelerle başlayabilir ve bu süreçte edindikleri deneyimlerle uygulamalarını genişletebilirler (Gray Group, 2023). Sürekli geri bildirim toplama ve bu geri bildirimlere göre stratejik değişiklikler yapma, işletmelerin değişim süreçlerini daha verimli yönetmesini sağlar. Böylece, müşteri memnuniyetini artırırken pazar trendlerine de hızlı adaptasyon sağlanır (LogRocket, 2023; Gray Group, 2023). Çalışmada uzmanların görüşleri, “*işletmenin değişime açık olması*” konusunun çevik pazarlama için gereken işletme özellikleri arasında yer aldığı ve bu konuda mükemmel bir uzlaşa sağlandığını ortaya koymaktadır.

Madde 10- İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması

Çevik pazarlama, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlamasını destekleyen stratejik düşünme becerisini gerektirir. Bu yaklaşım, uzun vadeli hedefler belirlerken aynı zamanda kısa vadeli stratejik değişikliklere olanak tanır. Çevik pazarlama, veri odaklı karar verme ve hızlı geri bildirim süreçlerini teşvik ederek işletmelerin esnek ve proaktif bir stratejik yapıya sahip olmasını sağlar (Scrum Alliance Resource Library, 2022; Agile Marketing Guidance, 2021).

Küçük ölçekli testler ve deneylerden elde edilen veriler, stratejik yönelimlerin etkin bir şekilde belirlenmesine katkıda bulunur (Agile Marketing Guidance, 2021).

Sonuç olarak, çevik pazarlama uygulamaları, stratejik düşünme yeteneğini güçlendirerek işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Çalışmada uzmanların görüşleri, "*işletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması*" konusunun çevik pazarlama için gerekli işletme özellikleri arasında yer aldığı ve bu konuda mükemmel uzlaşa sağlandığını ortaya koymaktadır. İlgili madde, birinci tur anket çalışmasında R değeri 0,5 ile mükemmel uzlaşmaya yaklaşmasına rağmen bu seviyeye ulaşamamıştır. Ancak, ikinci tur anket çalışmasında R değeri 0'a düşerek tam uzlaşa sağlanmıştır.

Madde 30- İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi

İşletmelerin değişen öncelikleri yönetme yeteneği, çevik pazarlama çerçevesinde kritik bir rol oynamaktadır. Çevik pazarlama, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilme ve stratejik öncelikleri dinamik bir şekilde düzenleyebilme becerisi kazandırır (Scrum Alliance Resource Library, 2022; Agile Marketing Guidance, 2021). Bu yaklaşım, ekiplerin hızlı karar almasını ve pazarlama süreçlerinde esneklik sağlamasını mümkün kılar. Özellikle belirsizlik dönemlerinde, çevik yöntemlerin benimsenmesi işletmelerin pazar değişimlerine hızlı yanıt verebilmesini desteklemiştir (Agile Marketing Guidance, 2021). Bu sayede, sadece pazarlama faaliyetleri değil, genel iş stratejileri de etkin bir şekilde yönetilebilir. Çalışmada uzmanların görüşleri, "*işletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi*" konusunun çevik pazarlama için gereken işletme özellikleri arasında yer aldığı ve bu konuda mükemmel bir uzlaşa sağlandığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar; işletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi, işletmenin müşteri memnuniyeti sağlaması, işletmenin değişime açık olması ve işletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi maddeleri için mükemmel uzlaşmaya varmışlardır.

İkinci tur anket çalışmasında ise işletmenin stratejik yeteneği olması maddesinde de mükemmel uzlaşmaya vararak beş madde üzerinde mükemmel uzlaşa yakalamışlardır. Bu çalışmada uzlaşa sağlanamayan maddeler ise Tablo 4.6'da gösterilmiştir:

Tablo 4.6. Uzlaşı Sağlanamayan Maddeler

1.TUR	2. TUR
Madde 14: işletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması	Madde 14: işletmenin yeni Pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması
Madde 25: işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi	Madde 21: işletmenin mevcut ürünlerinde değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi
Madde 26: işletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetleri azaltabilmesi	Madde 25: işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi
Madde 27: işletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi	Madde 26: işletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetleri azaltabilmesi
	Madde 27: işletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi
	Madde 31 (2.turda eklenen): işletmenin bağlılığı yüksek, ve sahiplenici çalışanları olması
	Madde 32 (2.turda eklenen): işletmenin değişime açık kitleye odaklanması
	Madde 34(2.turda eklenen): işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması
	Madde 37 (2.turda eklenen): işletmenin müşteri hizmetleri kanallarını güçlendirmesi
	Madde 41(2.turda eklenen): işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi
	Madde 43 (2.turda eklenen): işletmenin çevik çalışanları için sponsorluk ilişkileri geliştirmesi

Madde 14- İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması

Çevik pazarlama stratejileri, işletmelerin dinamik pazar koşullarına hızlıca uyum sağlamasını ve yeni fırsatları erken tespit etmesini kolaylaştıran bir yaklaşımdır. Bu stratejiler, işletmelerin pazar sinyallerini hızla algılayarak esnek tepkiler geliştirmesine olanak tanır ve böylece işletmeler, yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk sunan olma avantajını elde edebilir (BCG Global, 2022; Springer, 2020). Özellikle dijital pazarlarda, çevik yöntemler işletmelerin hızlı karar alma ve test süreçleri ile pazarda liderlik konumuna ulaşmasına yardımcı olur (Frontiers,2021). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri

"işletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması" konusunda evik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşı sağlayamamıştır.

Birinci tur anket sonuçlarından elde edilen veriler sonucunda; evik pazarlama, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği üzerinde mkemmekle uzlaşma sağlarken ikinci tur anket sonuçlarından elde edilen veriler sonucunda; yeni pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde yakalama konusunda katılımcılar arasında bir uzlaşma sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, evik pazarlamanın doğasındaki bazı temel unsurların nasıl yorumlandığını ve uygulandığını ortaya koymaktadır.

Çevik pazarlama, pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini ön planda tutar. Bu yaklaşım, veri odaklı karar verme, müşteri geri bildirimlerine hızlı bir şekilde yanıt verme ve deney yapma kültürü ile desteklenir. İşletmeler, bu hızlı yanıt verme yeteneği sayesinde rakiplerine göre avantaj elde edebilirler. Ancak, evik pazarlamanın sadece hızlı yanıt verme ile sınırlı olmadığı ve yeni pazar fırsatlarını tanımlama ve bunlara hızlı bir şekilde adapte olma becerisinin de önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu noktada, katılımcıların uzlaşamaması, evik yaklaşımların uygulanmasındaki farklılıkları ve stratejik hedeflerin çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, hızlı yanıt verme yeteneğinin pazar fırsatlarını yakalamada yeterli olmayabileceğini düşünebilir, çünkü yeni fırsatları tanımlama ve bu fırsatları etkili bir şekilde değerlendirme süreci de zaman alabilir.

Çevik pazarlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için, ekiplerin ve katılımcıların stratejik bir vizyona sahip olması ve bu vizyon etrafında etkili bir şekilde koordine olması gerekir. Bu bağlamda, hızlı yanıt verme yeteneği ile yeni fırsatları yakalama becerisi arasında bir denge kurulması gerektiği ortaya çıkmaktadır. İyi bir stratejik planlama ve işbirliği, bu iki hedefin birlikte gerçekleştirilmesine olanak tanır. Sonuç olarak, evik pazarlama sadece hız değil, aynı zamanda stratejik düşünmeyi ve proaktif olmayı da gerektirir. Katılımcıların bu iki kavram üzerinde uzlaşamaması, evik pazarlama uygulamalarının farklı algılarını ve uygulama yöntemlerini yansıtır.

Madde 21- İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler geliştirebilme

Çevik pazarlama, işletmelerin mevcut ürünlerinde değişiklik yaparak, farklı ürün çeşitleri veya tamamen yeni çözümler üretme yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, müşteri geri bildirimleri ve pazar değişimlerine hızla uyum sağlayarak ürün geliştirme döngüsünün esnekliğini artırmayı ve kaynakları etkin şekilde kullanmayı hedefler. Tathagat Varma (2015)'in , bu sürecin müşteri ihtiyaçlarına göre mevcut ürünlerin dönüştürülmesi ve yeni ürün seçeneklerinin geliştirilmesi üzerindeki etkisi vurgulanmaktadır. Ayrıca, Boston Consulting Group (BCG) tarafından yayımlanan "Agile Marketing Strategy for a Digital World" raporunda (2023), çevik pazarlama uygulamalarının işletmelerin pazarlama kampanyalarını hızla değiştirmelerine ve pazar fırsatlarına uygun yeni ürün özelliklerini tanıtımalarına olanak sağladığı belirtilmektedir. Bu yöntem, işletmelerin müşteri beklentilerine daha iyi yanıt vererek mevcut ürünleri yeniden düzenlemelerine imkân tanır.

Benzer şekilde, Magistretti ve Daniel (2023)'de, çevik yaklaşımların inovasyon kapasitesini artırarak mevcut çözümlerden yeni ürünler geliştirme potansiyelini güçlendirdiği ifade edilmektedir. Bu çalışmalar, çevik pazarlamanın müşteri odaklılık ve esneklik ile nasıl daha etkin ürün geliştirme süreçleri yarattığını ortaya koymaktadır. Ancak, bu çalışmada, literatürde ifade edilenin aksine, uzmanların görüşleri “işletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler geliştirebilme” yeteneğinin çevik pazarlama için gerekli bir işletme özelliği olduğu konusunda uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların çevik pazarlama kapsamında “işletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler geliştirebilme” yeteneği üzerine uzlaşmalarının birkaç temel nedeni olabilir. Çevik pazarlamanın tanımı ve kapsamı hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı uzmanlar, çevik pazarlamanın hızlı yanıt verme ve müşteri ihtiyaçlarına adaptasyon yeteneği üzerinde dururken, diğerleri inovasyon ve yeni ürün geliştirme süreçlerine daha fazla odaklanmaktadır. Bu farklılıklar, çevik pazarlama için hangi özelliklerin kritik olduğuna dair bir uzlaşma sağlamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, çevik pazarlama için gerekli kaynaklar ve yetkinlikler üzerine de belirsizlik söz konusudur. Bazı uzmanlar, teknoloji ve dijital becerilerin

önemini vurgularken, diğerleri kültürel değişim ve ekip işbirliğinin gerekliliğine dikkat çekmektedir (Springer, 2020). Bu durum, çevik pazarlama uygulamalarının nasıl ve hangi koşullarda etkili olacağına dair net bir anlayış geliştirilmesini engellemektedir.

Farklı sektörlerdeki uygulamaların etkileri de uzlaşmazlığı artıran bir diğer faktördür. Hızlı tüketim malları ile teknoloji gibi farklı alanlarda çevik pazarlama stratejilerinin uygulama şekilleri değişebilir. Bu, genel bir yaklaşım geliştirmeyi zorlaştırabilmektedir.

Çevik pazarlama stratejilerinin başarısını ölçme konusunda da bir uzlaşma sağlanamamıştır. Uzmanlar, başarıyı farklı kriterler ile değerlendirdiklerinden, hangi özelliklerin çevik pazarlama için kritik olduğu konusunda çeşitli görüşler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin etkileşimi, çevik pazarlama konusundaki uzlaşmazlığı karmaşık hale getirir ve işletmelerin etkili ürün geliştirme süreçleri oluşturma çabalarını zorlaştırabilmektedir.

Madde 25- İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi

Çevik pazarlama, işletmelerin müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmesi için üretim süreçlerini kısaltmalarını ve kaynak kullanımını optimize etmelerini hedefler. Bu yaklaşım, hızlı karar alma, test etme ve sonuçları uygulama gibi çevik ilkelerin benimsenmesi ile üretim döngülerinin hızlandırılmasını sağlar. Örneğin, Boston Consulting Group (BCG) raporunda, çevik pazarlamanın üretim süreçlerini hızlandırdığı ve kampanyaların daha kısa sürede piyasaya sunulmasına olanak tanıdığı belirtilmiştir. Çevik ekipler, farklı uzmanlık alanlarından çalışanları bir araya getirerek, daha esnek bir iş yapısı oluşturarak sürecin verimliliğini artırmaktadır (BCG, 2022).

Benzer şekilde, McKinsey & Company tarafından yapılan araştırmada, çevik uygulamaların işletme içi iletişimi geliştirdiği ve gereksiz onay süreçlerini ortadan kaldırarak üretim sürelerini kısalttığı vurgulanmıştır. Bu araştırmada, çevik ekiplerin, üretim ve pazarlama süreçlerinde doğrudan iletişim kurarak karar alma hızlarını artırdıkları ve böylece müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verdikleri

ifade edilmektedir (McKinsey, 2022). Ancak, bu çalışmada literatürle çelişkili bir biçimde, uzmanların görüşleri "*işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların çevik pazarlama bağlamında "*işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi*" konusunda uzlaşmalarının birkaç nedeni olabilir. Çevik pazarlamanın uygulanabilirliğine dair farklı görüşler mevcuttur; bazı uzmanlar, çevik yaklaşımların yalnızca üretim süreçlerini kısaltmakla kalmayıp, aynı zamanda daha geniş bir müşteri odaklı stratejiye de ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır. Bu, hangi işletme özelliklerinin çevik pazarlama için gerekli olduğu konusunda net bir uzlaşma sağlamayı zorlaştırır. Ayrıca, çevik uygulamaların etkinliği konusunda farklı sektörlerdeki deneyimler değişiklik göstermektedir. Örneğin, hızlı tüketim malları sektöründe çevik yöntemlerin uygulanması farklılık arz edebilirken, teknoloji sektöründe daha farklı dinamikler söz konusu olabilir. Bu çeşitlilik, çevik pazarlama stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için hangi özelliklerin kritik olduğuna dair bir genel çerçeve oluşturmayı zorlaştırır (BCG, 2022; McKinsey, 2022).

Bir diğer etken ise çevik ekiplerin işleyişinde ortaya çıkan iletişim sorunlarıdır. Bazı uzmanlar, çevik ekiplerin gereksiz onay süreçlerini ortadan kaldırarak iletişimi geliştirdiğini belirtirken, diğerleri bu süreçlerin işletme yapı ve kültüre bağlı olarak hâlâ var olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, çevik pazarlama ile ilgili uzlaşma sağlanamaması, tanım farklılıkları, sektörel değişkenlikler ve iletişim sorunları gibi çok çeşitli faktörlerin etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Çevik pazarlama uygulama dinamiklerinin anlaşılmasını zorlaştırarak işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilme yeteneğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Madde 26- İşletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetleri azaltabilmesi

Çevik pazarlama, işletmelerin kaynak kullanımını optimize etme ve maliyetlerini azaltma hedefiyle yüksek öncelikli işlere odaklanmasını sağlar. Bu süreçte, iş yükleri "backlog" adı verilen bir liste aracılığıyla önceliklendirilir, böylece düşük değerli işlerin elenmesi ve en yüksek değerli işlerin öne çıkarılması

sağlanır (Martech, 2022). Boston Consulting Group'un (Agile Marketing Strategy for a Digital World) çalışmasında, çevik pazarlama ekiplerinin, daha az kaynakla daha yüksek değerli kampanyalar yürüterek maliyetleri düşürebildiği belirtilmektedir. Bu yöntem, çevik ilkelerin hızlı karar alma ve esnek strateji geliştirme yeteneğiyle birleştiğinde verimliliği artırır (BCG, 2022). McKinsey de, çevik yöntemlerin işletme içi iş akışlarını ve departmanlar arası iletişimi iyileştirerek gereksiz onay süreçlerini azalttığını ve kaynakların daha iyi planlanmasını sağladığını vurgular (McKinsey, 2022). Ancak, bu çalışmada literatürle çelişkili bir biçimde, uzmanların görüşleri *"işletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi"* konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların çevik pazarlama bağlamında *"işletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi"* konusunda uzlaşamamış olmalarının nedenleri arasında, çevik yöntemlerin getirdiği maliyet tasarrufu potansiyeli üzerindeki farklı görüşler yer almaktadır. Bazı uzmanlar, çevik uygulamaların maliyetleri düşürdüğünü savunurken, diğerleri multidisipliner ekiplerin oluşturulmasının yüksek maliyetleri artıracığını ileri sürmektedir. Nitelikli personel maliyetinin yüksek olduğu sektörlerde çevik ekiplerin oluşturulmasındaki zorluklar da uzlaşmazlık yaratmaktadır. Bu durum, çevik pazarlamanın maliyetleri azaltma potansiyeline dair görüşlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır (Harvard Business Review, 2021). Buna ek olarak, çevik pazarlamanın uygulanabilirliği konusundaki farklı sektör deneyimleri, hangi işletme özelliklerinin etkili olduğuna dair genel bir uzlaşma sağlamayı zorlaştırmaktadır. Her sektörün dinamikleri, çevik yaklaşımların uygulanışını etkileyebilir ve bu da uzmanlar arasında farklı değerlendirmelere yol açabilmektedir.

Madde 27 - İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi

İşletmelerin biriken iş yükünü azaltarak verimliliklerini artırmaları, çevik pazarlama stratejileri aracılığıyla mümkündür. Bu stratejiler arasında iş önceliklendirme ve iş birikimi listesi (backlog) yönetimi önemli yer tutar. Çevik pazarlama ekipleri, iş yüklerini etkili bir şekilde yönetmek ve darboğazları önlemek için sürekli olarak iş önceliklerini gözden geçirirler. İş birikimi listesi (backlog)

yönetimi, genellikle dört seviyede gerçekleştirilir. Bu yapı, iş yükünün aşamalı olarak planlanmasını ve optimize edilmesini sağlayarak işlerin etkin bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olur (AgileSherpas, 2023; Agile Marketing Guidance, 2022).

Biriken iş yükünü azaltmak için uygulanan bir başka etkili yöntem, yalın iş birikimi listesi (backlog) yönetim stratejisidir. Bu strateji, iş yükünü dört gruba ayırarak (potansiyel işler, taahhüt edilmiş işler, devam eden işler, tamamlanan işler) sürecin daha verimli hale gelmesini sağlar. Yalın metodolojisi, ekibin en öncelikli işlere odaklanmasına yardımcı olur (PMI, 2023; Project Management Institute, 2023). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri "*işletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların bu maddede uzlaşmamalarının birkaç nedeni bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde ilk olarak, iş yükü yönetimi stratejileri üzerinde farklı görüşler mevcut olduğu; bazı uzmanlar iş önceliklendirme ve backlog yönetimini savunurken, diğerleri yalın metodolojinin daha etkili olabileceğini düşüncesini savunduğu görülmektedir (AgileSherpas, 2023; PMI, 2023). İkinci olarak, her sektörün farklı dinamikleri, çevik uygulamaların etkisini değiştirebilir. Örneğin, hizmet sektöründeki uygulamalar, üretim sektöründeki uygulamalardan farklı sonuçlar verebilir (Agile Marketing Guidance, 2022). Uzmanlar arasında, çevik pazarlama stratejilerinin başarısını etkileyen faktörler; yapı, kaynak sınırlamaları ve ekiplerin deneyim düzeyleri gibi konularda bir görüş birliği olmaması, uzlaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum, çevik pazarlama uygulamalarının etkinliğini değerlendiren araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (BCG, 2022; McKinsey, 2022).

Madde 31 - İşletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması

Çevik pazarlamada, yüksek bağlılık, verimlilik ve sahiplenme duygusuna sahip çalışanlar kritik öneme sahiptir. Çalışanların işletme ile kaynaşması, çevik prensiplerin etkin uygulanmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve genel performansı artırır. Hautaniemi (2022), çevik yöntemlerin çalışan bağlılığını desteklediğini ve sosyal medya yönetiminde operasyonları kolaylaştırdığını

belirtmektedir. DeSantis Breindel (2020), çevik yaklaşımların sürekli geri bildirim ve çalışan katılımı ile bağlılığı artırdığını vurgular. Geue (2018) ise çevik uygulamaların ekip iklimini güçlendirdiğini göstermektedir. Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri *"işletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması"* konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların *"işletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanlara sahip olması"* konusunda uzlaşmamış olmalarının birkaç temel nedeni olabilir. Çevik pazarlamanın etkinliğini belirleyen faktörler arasında çalışan bağlılığı ile verimlilik arasındaki ilişkinin farklı yorumlanması önemli bir rol oynamaktadır; bazı uzmanlar bu ilişkinin kritik olduğunu savunurken, diğerleri daha az etkili olduğunu düşünmektedir (DeSantis Breindel, 2020; Hautaniemi, 2022). Çevik yöntemlerin sektörel farklılıklar göstermesi, bu yaklaşımların her sektörde aynı başarıyı getirmediği algısını pekiştirmektedir (Geue, 2018). Diğer bir neden ise işletme kültürünün, çevik uygulamaların başarısındaki rolü konusunda uzmanlar arasında çeşitli görüşler bulunmasıdır. Bazıları güçlü bir kültürün faydasını vurgularken, diğerleri bu durumun yan etkilerini sorgulamaktadır. Bu farklılıklar, çevik pazarlama konusundaki ortak bir anlayışın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Madde 32 - İşletmenin değişime açık kitleye odaklanması

Çevik pazarlama, işletmelerin dinamik müşteri ihtiyaçlarına ve değişen pazar koşullarına hızla adapte olmalarını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu stratejiler, müşteri odaklılık ve veri analizi ile desteklenerek hedef kitlelerin beklentilerini anlık olarak karşılamayı amaçlamaktadır (BCG, 2022). McKinsey'in 2023 yılında yayınladığı *"Agile marketing: A Step by Step Guide"* başlıklı çalışması, çevik pazarlama uygulamalarının işletmelere sağladığı faydaları ele almaktadır. Araştırma, çevik pazarlama yöntemleri kullanan işletmelerin, müşteri segmentlerine daha odaklı kampanyalar oluşturarak müşteri deneyimlerinde önemli iyileşmeler sağladığını göstermektedir. Örneğin, geleneksel olarak aylar sürebilecek bir kampanyanın, çevik yaklaşımlar sayesinde yalnızca birkaç hafta içinde gerçekleştirilebildiği belirtilmiştir (McKinsey, 2023).

Boston Consulting Group (BCG) tarafından yayınlanan (2022), *"Agile Marketing Strategy for a Digital World"* başlıklı çalışmasında, çevik pazarlamanın farklı fonksiyonlar arasında daha verimli karar alma süreçleri sağladığını

vurgulamaktadır. Bu verimlilik, işletmelere müşteri davranışlarındaki değişimlere esnek bir şekilde yanıt verme imkânı sunar. Örneğin, çalışmada yer alan bir örneğe göre, bir perakende işletmesi, çevik yaklaşımlar kullanarak her müşteri segmenti için özelleştirilmiş kampanyalar geliştirmiş ve uygulama sürelerini yüzde 60 oranında kısaltmayı başarmıştır (BCG, 2022). Çevik pazarlama takımları, kısa süreli test kampanyaları ve sürekli optimizasyon yöntemleri ile değişime açık ve yeniliklere duyarlı müşteri segmentlerini kazanma hedefindedir (BCG, 2022; McKinsey, 2023). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri *"işletmenin değişime açık kitleye odaklanması"* konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların "işletmenin değişime açık kitleye odaklanması" konusunda uzlaşamamış olmalarının birkaç nedeni bulunabilir. İlk olarak, çevik pazarlamanın etkinliği sektörel farklılıklara bağlıdır; bazı sektörlerde müşteri odaklılık ön planda iken, diğerlerinde teknik beceriler ve yenilikçilik daha fazla önem taşımaktadır (Murray, 2023; McKinsey, 2022). İkinci olarak, değişime açıklık kavramının tanımı konusunda farklılıklar vardır. Bazı uzmanlar bunu yalnızca müşteri geri bildirimlerine hızlı yanıt verme yeteneği olarak tanımlarken, diğerleri işletme kültürü ve esneklik perspektifinden ele almaktadır (Agile Marketing Guidance, 2022; AgileSherpas, 2023). Son olarak, değişim yönetimi süreçlerinin karmaşıklığı da uzlaşmazlığı artırmaktadır; farklı uzmanlar, direnç ve kültürel engeller gibi faktörlerin çevik pazarlama uygulamalarını nasıl etkilediğine dair çeşitli yorumlar sunmaktadır (Hautaniemi, 2022; PMI, 2023). Bu faktörler, çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde ortak bir görüş geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Madde 34 – İşletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması

İşletmelerin çevik pazarlama yaklaşımında hız ve kaliteye odaklanması, müşteri memnuniyetini artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Çevik pazarlama, hızlı yanıt verme yeteneği ile pazarlama süreçlerinin ve kampanyalarının hızlı bir şekilde geliştirilmesini amaçlar. McKinsey & Company'nin "Agile Marketing: A Step by Step Guide" raporuna göre (2016), çevik pazarlama uygulamalarını benimseyen işletmeler, kampanya geliştirme süreçlerini genellikle haftalar yerine yalnızca birkaç gün içinde tamamlayabilmektedir. Bu hızlı süreç, onlara pazar

değişimlerine hızlı bir şekilde yanıt verme ve buna uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır.

Drummond, O'Toole ve McGrath (2020), çevik ekiplerin müşteri geri bildirimlerine dayalı hızlı dönüş yapmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu durum, kaliteyi artırırken, müşteri ihtiyaçlarına daha uygun çözümler sunma avantajı sağlar. Çevik pazarlama, hızlı karar alma mekanizmaları ve hızlı iterasyonlar ile işletmelerin gelirlerini yüzde 20 ile yüzde 40 oranında artırmalarına olanak tanımaktadır (McKinsey, 2023). Dolayısıyla, çevik pazarlama yaklaşımı, hız ve kalite dengesini kurarak müşteri memnuniyetini ve işletme başarısını artırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri "*işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri olması konusunda uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların "*işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması*" konusunda uzlaşmamış olmalarının birkaç nedeni bulunabilir. İlk olarak, hız ve kalite kavramları, farklı uzmanlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır. Bazı uzmanlar, hızın öncelikli olarak ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmayı ifade ettiğini savunurken, diğerleri bu hızın, kaliteyi düşürmeden nasıl sağlanacağı konusunda endişelidir (Murray, 2023; McKinsey, 2022). İkincisi, işletmelerin hız ve kaliteyi dengeleme becerileri sektörel farklılıklara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örneğin, bazı sektörlerde hızlı yanıt verme, kaliteyi arka planda bırakırken, diğerlerinde kalite kontrol süreçleri ön plandadır. Bu durum, çevik pazarlama uygulamalarında hangi önceliklerin daha kritik olduğu konusunda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Agile Marketing Guidance, 2022; AgileSherpas, 2023). Son olarak, hız ve kalite arasındaki dengeyi sağlamak için gereken kaynaklar ve yetkinlikler konusunda da uzlaşmazlıklar bulunmaktadır. Çeşitli uzmanlar, bu dengeyi sağlamak için gereken insan kaynağı, eğitim ve işletme kültürünün nasıl yapılandırılması gerektiği üzerine farklı önerilerde bulunmaktadır (Hautaniemi, 2022; PMI, 2023). Bu faktörler, çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde ortak bir görüş geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

Madde 37 – İşletmenin müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi

İşletmelerin müşteri hizmetleri kanallarını güçlendirmesi, çevik pazarlama açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, müşteri geri bildirimlerini hızla değerlendirerek, daha etkili ve kişiselleştirilmiş hizmet sunmayı mümkün kılar. Çevik pazarlama uygulamaları, işletmelere müşteri deneyimini iyileştirmek için gerekli araçları sağlar. Örneğin, çalışanların bilgiye erişimini artırmak ve iletişimi etkileşimli hale getirmek, müşteri hizmetlerinde derin bir bağlılık oluşturabilir. Çevik işletmeler, çalışanların müşteri geri bildirimlerine dayalı karar alma süreçlerine dâhil edilmesini teşvik ederek, müşteri memnuniyetini artırabilir (Gartner, 2023; McKinsey & Company, 2023).

Çevik yöntemlerin benimsenmesi, işletmelerin daha esnek ve müşteri odaklı bir yapı kazanmalarına olanak tanır. Bu yapı, hızlı değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme yeteneğini artırır. Müşteri hizmetleri ekipleri, farklı iletişim kanallarında (yüz yüze, video, telefon, chat) eğitim alarak, tutarlı ve kişisel bir müşteri deneyimi sunabilirler (McKinsey & Company, 2023). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri "*işletmenin müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların "*işletmenin müşteri hizmetleri kanallarını güçlendirmesi*" konusunda uzlaşmamış olmalarının birkaç nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, müşteri hizmetleri kanallarının nasıl güçlendirilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bazı uzmanlar, dijital kanalların (örneğin, sosyal medya ve canlı sohbet) öncelikli olarak geliştirilmesi gerektiğini savunurken, diğerleri geleneksel kanalların (örneğin, telefon ve yüz yüze hizmet) da önemli olduğunu belirtmektedir (Murray, 2023; McKinsey, 2022). İkincisi, müşteri hizmetleri güçlendirilirken hangi metotların daha etkili olduğu konusunda bir belirsizlik vardır. Bazı uzmanlar, otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerinin kullanılmasını vurgularken, diğerleri insan odaklı hizmetlerin daha etkili olduğunu düşünmektedir (Hautaniemi, 2022; Agile Marketing Guidance, 2022). Son olarak, müşteri hizmetleri süreçlerinin farklı sektörlerdeki uygulamaları değişiklik göstermektedir. Örneğin, işletmeden tüketiciye (B2C) sektörlerinde müşteri beklentileri, işletmeden işletmeye (B2B) sektörlerine göre farklılık gösterebilir; bu durum, hangi kanalların güçlendirilmesi gerektiği konusunda farklı değerlendirmelere yol açmaktadır (AgileSherpas, 2023; PMI, 2023). Bu nedenlerden dolayı, çevik

pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerine ortak bir görüş geliştirilmesi zorlaşmaktadır.

Madde 41 – İşletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışının benimsemesi

İşletmelerin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi, çevik pazarlama çerçevesinde stratejik bir avantaj sağlar. Bu yaklaşım, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve yenilikçi çözümler geliştirmek için tasarım düşüncesini kullanarak, esnek ve etkili bir yönetim yapısı oluşturur. Tasarım odaklı yönetim, problemleri derinlemesine anlamaya, kullanıcı gözlemleri yapmaya ve kullanıcı ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirmeye odaklanır (PMI, 2022).

Tasarım düşüncesinin temel aşamaları; kullanıcıları anlama, gözlemleme, fikir üretme, prototipleme ve test etme süreçlerini içerir. Bu aşamalar, çevik pazarlama ekiplerinin gerçek müşteri ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesine olanak tanır (BCG, 2022). Ayrıca, tasarım odaklı yönetim, pazarlama kampanyalarının daha hızlı tasarlanmasını ve yürütülmesini sağlar. Böylece, değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verilebilir; bu da kaynakların daha verimli kullanılmasını ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar (BCG, 2022; PMI, 2022). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri "*işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışının benimsemesi*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların "*işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi*" konusunda uzlaşamamış olmalarının birkaç nedeni bulunmaktadır. İlk olarak, tasarım odaklı yönetim anlayışının tanımı ve uygulama şekli konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bazı uzmanlar, bu yaklaşımı yenilikçi ürün tasarımı ve müşteri deneyimi odaklılıkla ilişkilendirirken, diğerleri bunu işletme süreçlerinin genel yönetimi ile bağlantılı olarak ele almaktadır (Brown, 2009; Liedtka, 2018). İkincisi, tasarım odaklı yönetim anlayışının çevik pazarlama ile entegrasyonu hakkında belirsizlikler bulunmaktadır. Bazı uzmanlar, tasarım odaklılığın çevik pazarlama süreçlerini desteklediğini savunurken, diğerleri bu iki yaklaşımın farklı dinamiklere sahip olduğunu ve dolayısıyla bir araya getirmenin zor olabileceğini düşünmektedir (Kelley & Kelley, 2013; Hasso-Plattner Institute, 2019). Son olarak, farklı sektörlerde tasarım odaklı yönetim anlayışının uygulama biçimi değişiklik göstermektedir. Örneğin, teknoloji ve perakende sektörlerinde tasarım odaklı yaklaşım daha belirginken, diğer sektörlerde bu yaklaşımın etkisi daha sınırlı

olabilir. Bu durum, uzmanlar arasında tasarım odaklı yönetim anlayışının çevik pazarlama için ne ölçüde gerekli olduğu konusunda farklı değerlendirmelere yol açmaktadır (Luchs et al., 2016; IDEO, 2020). Bu nedenlerle, çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerine ortak bir görüş geliştirilmesi zorlaşmaktadır.

Madde 43 – İşletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirilmesi

İşletmelerin çevik pazarlama uygulamaları için sponsor ilişkilerini güçlendirmesi, pazarlama stratejilerinin etkinliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Çevik pazarlama, esneklik ve hızlı müşteri geri bildirimlerini değerlendirme yeteneği gerektirirken, sponsor ilişkileri bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır.

Sponsorluk ilişkileri yalnızca finansal destek sağlamakla kalmayıp, markaların değerlerini ve hedeflerini de yansıtan bir işbirliği olarak görülmelidir. Farrelly ve Quester (2018), spor sponsorluğu ilişkilerini ko-pazarlama⁴ ittifakları olarak ele alarak, stratejik uyum, hedef birleşimi ve bağlılık gibi faktörlerin bu tür ilişkilerin başarısını etkilediğini vurgulamaktadır (EMBA Pro, 2018).

Sponsor ilişkilerinin güçlendirilmesi, güven, iletişim ve bağlılık gibi temel unsurlara dayanmalıdır. Proje yöneticileri, sponsorların ihtiyaçlarını anlamak ve yanıt vermek için proaktif bir yaklaşım benimsemelidir (PM Institute, 2017; EMBA Pro, 2018). Ayrıca, çevik yönetim ilkeleri, sponsor ilişkilerinin daha esnek ve müşteri odaklı bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır (EMBA Pro, 2018). Ancak, bu çalışmada literatürün aksine, uzmanların görüşleri "*işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirilmesi*" konusunda çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerinde uzlaşa sağlayamamıştır.

Uzmanların "*işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirilmesi*" konusunda uzlaşamamış olmalarının birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, sponsorluk ilişkilerinin tanımı ve çevik pazarlamadaki rolü hakkında farklı görüşler mevcuttur. Bazı uzmanlar, sponsorluk ilişkilerini çevik projelerin başarısını artıran kritik bir unsur olarak görürken, diğerleri bu ilişkilerin etkisinin sınırlı olabileceğini savunmaktadır (Bennett et al., 2020; O'Toole & McGrath,

⁴ Ko-pazarlama ittifakı, iki veya daha fazla işletmenin, belirli bir hedefe ulaşmak için ortaklaşa yürüttüğü pazarlama faaliyetlerini ifade eder. Bu tür ittifaklar, işletmelerin kaynaklarını birleştirerek maliyetleri düşürmelerine, yeni pazar fırsatlarına ulaşmalarına ve daha geniş bir müşteri tabanına hitap etmelerine olanak tanır. **Kaynak:** Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).

2019). İkincisi, sponsorluk ilişkilerinin hangi düzeyde geliştirilmesi gerektiği konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Bazı uzmanlar, sadece finansal destek sağlanmasının yeterli olduğunu düşünürken, diğerleri stratejik ortaklıkların ve işbirliklerinin daha fazla değer yaratacağını belirtmektedir (Kumar et al., 2022; Vargo & Lusch, 2016). Son olarak, farklı sektörlerin dinamikleri, sponsorluk ilişkilerinin nasıl yapılandırılması gerektiğine dair farklı yaklaşımlar gerektirebilir. Örneğin, teknoloji sektöründeki çevik uygulamalarla finans sektöründeki uygulamalar arasındaki farklılıklar, uzmanların sponsorluk ilişkileri konusundaki görüşlerini etkileyebilir (Hautaniemi, 2022; PMI, 2023). Bu nedenlerden dolayı, çevik pazarlama için gerekli olan işletme özellikleri üzerine ortak bir görüş geliştirilmesi zorlaşmaktadır.

Katılımcılar birinci tur anket çalışmasında; işletmenin yeni pazar firstlarını ilk yakalayan olması, işletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi, işletmenin doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetleri azaltabilmesi ve işletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi maddelerinde uzlaşmaya varamamışlardır. İkinci tur anket çalışmasında, işletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi maddesinde, ilk turda R değeri bir olarak uzlaşıırken, bu değer ikinci turda ikiye yükselmiş ve bu madde uzlaşılamayan maddelere eklenmiştir.

İkinci tur anketine eklenen yeni maddeler arasında uzlaşmaya varılamayan maddeler: işletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması, işletmenin değişime açık kitleye odaklanması, işletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması, işletmenin müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi, işletmenin tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi ve işletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirmesidir. Böylece çalışma sonucunda uzlaşma sağlanamayan 11 madde elde edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışma, çevik pazarlamanın kavramsal çerçevesini ortaya koymuş ve Türkiye'deki çeşitli sektörlerde nasıl uygulandığını, bu stratejinin işletmelerin belirsizliklerle başa çıkma, yenilikçi çözümler geliştirme ve müşteri memnuniyetini artırma noktasındaki rolünü detaylandırmaktadır. Delfi yöntemiyle elde edilen veriler, çevik pazarlama için gerekli işletme özelliklerinin uzmanların alan ve görüş farklılıklarından, uygulama ve önceliklendirme yöntemlerinden etkilenebileceğini ortaya koymaktadır. İkinci turda eklenen maddelerde mükemmel uzlaşma sağlanan maddelerin olmaması bu fikri güçlendirmektedir. Eklenen

maddeler her katılımcının bireysel bilgi ve gözlemleri doğrultusunda şekillendiği için uzmanların alanları ve deneyimleri doğrultusunda farklılık göstermiştir. Ancak çalışmada delfi yöntemi kullanıldığı için sektör bazında bir kategorizasyon yapılarak çalışma daraltılamamıştır. Bunun nedeni delfi yönteminin en az 10 katılımcıyla yürütülmesi gerekliliğidir.

Bu çalışma, çevik pazarlamanın yalnızca belirli pazarlama stratejilerini değil, aynı zamanda öğrenme yöntemleri, etkili iletişim ve müşteri memnuniyeti gibi yönetsel özelliklerin uygulanmasına dayanan bir zihniyet olduğunu ortaya koymaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş bir örneklemle ve daha fazla sektörel derinlikte gerçekleştirilmesi, bu bulguların genellenebilirliğini artıracak ve çevik pazarlamanın etkinliğini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirme fırsatı sunacaktır.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA 6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

ACM, (2015), *Agile Manifesto Nedir?*, <https://www.acmagile.com/blog/agile-manifesto-nedir>, Erişim Tarihi: 01.05. 2023.

ACM, (2020). *Çevik Dönüştürme Hazır Mısınız?* (E-kitap). <https://hbrturkiye.com/storage/doc/acm/acm-sayi-1.pdf> , Erişim tarihi: 02.01.2023.

ACM, (2023), *Kanban Nedir?*, <https://www.acmagile.com/blog/kanban-nedir>, Erişim Tarihi: 02.06, 2024.

Adobe Communications Team, (2022), *Agile Marketing*, <https://business.adobe.com/blog/basics/agile-marketing> , Erişim Tarihi: 10.02.2023.

Agile Innovation Architects, (2018). *Agile Marketing: The Pros and Cons*, <https://nordspark.wordpress.com/2018/04/13/agile-marketing-the-pros-and-cons/>, Erişim Tarihi: 05.04.2023.

AgileSherpas, (2022), *6 Years of the State of Agile Marketing Report*, <https://www.agilesherpas.com/stateofagilemarketing>, 7, Erişim Tarihi: 13.03.2023.

AgileSherpas. (2023). *How to Refine Your Agile Marketing Backlog*. Erişim Adresi: <https://www.agilesherpas.com/blog/agile-marketing-backlogs>, Erişim Tarihi: 02.10.2024

AgileSherpas. (2023). *The Complete Guide to Your Marketing Backlog*. <https://www.agilesherpas.com/blog/agile-marketing-backlogs>, Erişim Tarihi: 02.10.2024

Ahuja, I.P.S.; Khamba, J.S. (2008). Total productive maintenance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management* (İngilizce). 25 (7): 709-756

AKDAĞ, A. (2022). *Nasıl Agile Olunur: Çevik Organizasyon Pratikleri*, 5.baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2.

Allaboutlean, Roser, C. (2016). *The Key to Lean – Plan, Do, Check, Act!*, <https://www.allaboutlean.com/pdca/>, Erişim Tarihi: 07.04.2023.

Anderson, J. (2018). *Agile Marketing: The Revolution in Modern Marketing*. Harvard Business Review.

Anderson, T. (2020). *Agile Methodologies in Product Launches: Microsoft's Approach*. Information Systems Management.

Anning-Dorson, T., Nyamekye, M., N., (2020), *Be Flexible: Turning Innovativeness into Competitive Advantage in Hospitality Firms*, *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 32(2), pg. 605-624

Arah, M. (2022). *Kanban for Marketing Teams: A Practical Guide*. Lean Kanban University.

Ariadi, G., Surachman, S., Sumiati, S., Rohman, F., (2020), *The Effect of Strategic External Integration on Financial Performance with Mediating Role of Manufacturing Flexibility: Evidence from Bottled Drinking Industry in Indonesia*, *Management Science Letters*, 10, pg. 3495-3506

Arkhipova, L.I., (2022), *Agile Marketing: Essence and Benefits*, Eighth International Scientific and Practical Conference: Big Data and Advanced Analytics. BIG DATA and High-level Analysis, Minsk, Republic of Belarus, May 11(12), pp. 24

Aslan, R., Tarakçı, İ., (2023), *The Essentials of Today's Marketing 2*, Efe Academy Publishing, İstanbul, s.279-280

Başaran, İ.E. , (1982), *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 108, A.Ü. Basımevi, Ankara

Başaranoğlu, S. (2021). *Çeviklik Nedir? Agile Geliştirme, Agile Proje Yönetimi ve Agile Metodolojiler*, <https://basaransuleyman.medium.com/what-is-agile-967dad0303e5>, Erişim Tarihi: 20.05.2023.

Battal, S., Ceylan, A., (2023), *Sosyal ve Beşeri Bilimlerde Uluslararası Araştırma ve Derlemeler*, Serüven Yayınevi, Cilt 2, Ankara, 96.

BCG. (2022). *Agile Marketing Strategy for a Digital World*. Erişim adresi: <https://www.bcg.com/publications/2022/agile-marketing-strategy-for-a-digital-world>, Erişim Tarihi: 02.10.2024

BCG. (2022). *Agile Marketing Strategy for a Digital World*. <https://www.bcg.com/publications/2022/agile-marketing-strategy-for-a-digital-world> , Erişim Tarihi: 02.10.2024

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development.

Bennett, R., O'Toole, J., & McGrath, M. (2020). *Marketing Strategy: A Framework for Growth*. Oxford University Press.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). Continuous Improvement: The Role of the Manager. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1101-1120. <https://sigmacenter.com.tr/blog/yalin-uretim-prensipleri/>, Erişim Tarihi: 20.04.2023.

Boardmix, Harry, (2022), *What to Know About Agile Marketing*, <https://boardmix.com/tips/agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 22.05.2023.

Bölükbaşı, Y., (2021), *“İhracat Pazarlaması Yaklaşımıyla Pazarlama Çevikliği, Pazarlama Yetenekleri ve İşletmelerin Organizasyonel Yapılarının İhracat Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, s.95

Boston Consulting Group (BCG). (2022). *Agile Marketing Strategy for a Digital World*. <https://www.bcg.com/publications/2022/agile-marketing-strategy-for-a-digital-world> , Erişim Tarihi : 02.10.2024

Bouzon, M., Govindan, K., Rodriguez, C.M.T. ve Campos, L.M.S. (2016). Identification and analysis of reverse logistics barriers using fuzzy Delphi method and AHP. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 182-197.

Brinker, S. (2016). *Agile Marketing: The Science of Marketing in the Age of Digital Disruption*.

Brinker, S., (2017), *“Pazarlamayı Hacklemek: Daha İyi Pazarlama için Çevik Uygulamalar”*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 71.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.

Çelik, H., Aydemir, S. (2021). Çevik pazarlama: Türkiye'deki uygulama ve literatür analizi. *Girişimcilik ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 123-145.

Çelik, O., Pencere, D., (2013). *Bilişim Sektöründen Pazarlamaya Aktarılan Yeni bir Kavram: Çevik Pazarlama*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2), 4-5.

Çevik Manifesto, (2020). *Çevik Bildirinin Temelindeki İlkeler*, <https://agilemanifesto.org/iso/tr/principles.html>, Erişim Tarihi: 17.04.2023.

Çevik Manifesto, (2020). *Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu*, <https://agilemanifesto.org/iso/tr/manifesto.html>, Erişim Tarihi : 20.05. 2023.

Çevik, M., (2019). *Agile Genel Kavramlar*, <https://www.mehmetagile.com/2019/10/14/agile-genel-kavramlar/>, Erişim Tarihi: 19.05.2024.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

Christopher, M., Payne, A., (2003), *Integrating Customer Relationship Management and Supply Chain: The Marketing Book(5b)*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 485-502.

Cockburn, A. (2006). *Agile Software Development: The Cooperative Game*. Addison-Wesley.

Cohn, M. (2009). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley Professional.

Content Marketing Institute, Fryrear, A.,(2016). *Agile Marketing: How Marketers Work Smarter*, <https://contentmarketinginstitute.com/articles/agile-marketers-smarter/>, Erişim Tarihi: 16.02.2023.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Crossan, M. , Lane, H. ve White, R. (1999). “*An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*”, 24(3), s.522-537

Dahlstrom, P. (2017). *Amazon's Agile Approach to Marketing and Innovation*. Forbes. [Forbes makalesi, https://www.forbes.com/](https://www.forbes.com/) , Erişim Tarihi: 01.07. 2024.

Dalkey, N. C., Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.

Dalkey, N. C., & Helmer, O. (1963). *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*. *Management Science*, 9(3), 458-467.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press. [Erişim: Harvard Business Review]

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott, Foresman and Company.

Deming.org, The PDSA Cycle (Plan-Do-Study-Act), <https://deming.org/explore/pdsa/>, Erişim Tarihi: 03.05.2023.

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Amacom.

DeSantis Breindel. (2024). *Branding and Marketing for Financial Services*. DeSantis Breindel.

Diji.co, (2013). *Agile(çevik) Pazarlama Süreçleri ve Çalışma Yöntemi*, <https://www.diji.co/agile-cevik-pazarlama-surecleri-ve-calisma-yontemi/> , Erişim Tarihi: 11.04.2023.

Dijico, (2013). *Pazarlamaya Yeni Bir Yaklaşım: Agile Marketing (Çevik Pazarlama)*, <https://www.diji.co/pazarlamaya-yeni-bir-yaklasim-agile-marketing-cevik-pazarlama/> , Erişim Tarihi: 10.03.2023

Drummond, C., O'Toole, T., & McGrath, H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1247–1280.

Dunn, W. N. (2014). Public policy analysis (5. baskı). Pearson Education Limited.

Eisenhardt, K. ve Zbaracki, M. (1992), *Strategic Management Journal*, 13(1), s.17-37.

Eisenhardt, K., (1989), *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, 14(4), s.532-550.

ENE, S. (2020), *Çevik Pazarlama ve Örnek Uygulamalar*, Cinius Yayınları, İstanbul, 18.

Ewel, J. (2014). *The Six Disciplines of Agile Marketing*, Wiley, 60.

Ferrai, P. (2022). *Agile Marketing: is it the right fit for you?*, <https://wearebrain.com/blog/agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 12.02.2023.

Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The agile manifesto*. *Software Development*, 9(8), 28-35.

Fowler, M., (2007). *Design Stamina Hypothesis*, <https://martinfowler.com/bliki/DesignStaminaHypothesis.html>, Erişim Tarihi: 04.05.2023.

Fuller, J., Raman, M., Wallenstein, J.K., Chanlender, A., (2019). *İşgücünüz Değişime Düşündüğünüzden Daha kolay Uyum Sağlayabilir*, <https://hbrturkiye.com/dergi/isgucunuz-degisime-dusundugunuzden-daha-kolay-uyum-saglayabilir>, Harvard Business Review Türkiye, Erişim Tarihi: 02.03.2023.

Gartner, (2019). *How Coca-Cola Uses Agile Marketing to Stay Ahead of the Curve*. Gartner Research. [Gartner raporu, https://www.gartner.com/en](https://www.gartner.com/en) , Erişim Tarihi: 02.07.2024.

Gartner. (2023). *Agile Marketing Guide*. <https://www.gartner.com/en/marketing/research/agile-marketing> , Erişim Tarihi: 02.10.2024

Gauch, Hugh G. Jr. (2003). *Uygulamada Bilimsel Yöntem* , Cambridge University Press, ISBN 978-0-521-01708-4, 2023-11-29 tarihinde orijinalinden arşivlendi , 2020-05-09 tarihinde alındı.

Geue, K. (2018). *The Effects of Agile Work Methods on Team Climate and Work Engagement*. *Journal of Business Research*, 103, 250-260.

Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.

Gökbakar, U. (2021). *Agile Manifesto'nun 12 Prensibi Halen Geçerli Mi?*, <https://cevikyazilim.org/agile-manifestonun-12-prensibi-halen-ge%C3%A7erli-mi-5cb55de7be42>, Erişim Tarihi: 06.02.2023.

Gomes, E., Sousa, C. M. P., Vendrell-Herrero, F., (2020). International Marketing Agility: Conceptualization and Research Agenda, *International Marketing Review*, 37(2), 261-272.

Görkem, L., Bozuklu, M., (2016). *Nesnelerin İnterneti: Yapılan Çalışmalar ve Ülkemizdeki Mevcut Durum*, *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*, 13, s.47-68.

Gündüz, S. & Ataş, H. (2020). Delphi Yöntemi İle Eğitimde Dijital Dönüşümün Etkilerinin Tartışılması, *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:6, Issue: 61; pp:1672-1684.

Gupta, U. G. ve Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: a bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185–211.

Hamel, G. ve Valikangas, L. (2003). “*The Quest for Resilience*”, Harvard Business Review, 81(9), s. 52-63.

Harrison, R. (2019). *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Wiley.

Harvard Business Review Press, (2020). *Dijital Dönüşüm: Çeviklik*, Optimist Yayınları, İstanbul, 6.

Harvard Business Review. (2021). *The Challenges of Building Effective Agile Teams*. <https://store.hbr.org/product/affective-leadership-in-agile-teams/cmr828?sku=CMR828-PDF-ENG>, Erişim: 02.10.2024

Hasson, F., Keeney, S. (2011). Enhancing rigour in the Delphi technique research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1695-1704.

Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). *Research guidelines for the Delphi survey technique*. Journal of Advanced Nursing, 32(4), 1008-1015.

Hasso-Plattner Institute. (2019). *Design Thinking Research: Investigating Design Team Performance*. Springer.

Hautaniemi, L. (2022). *Agile Marketing and Organizational Change: Understanding Employee Perspectives*. Academic Press.

Hautaniemi, P. (2022). *Marketing Agility in Action: Marketing Professionals' Experiences on Agile Practices*. Journal of Business Research, 141, 868-879.

Hburturkiye, Fuller, J.B., Raman, M., Wallenstein, J.K., Chalendar, A., (2019), *İşgücünüz Değişime Düşündüğünüzden Daha Kolay Uyum Sağlayabilir*, <https://hburturkiye.com/dergi/igucunuz-degisime-dusundugunuzden-daha-kolay-uyum-saglayabilir>, Erişim Tarihi: 02.04.2023.

Helfat, C. Ve Raubitschek, R. (2000). *Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products*, 21(10-11), s. 961-979

Helmer, O. ve Dalkey, N. (1999). The Modified Delphi Technique - A Rotational Modification. *Journal of Vocational and Technical Education*, 15(2).

Hirschhorn, F. (2019). Reflections on the Application of the Delphi Method: Lessons From A Case in Public Transport Research, *International Journal of Social Research Methodology*, 22(3), 309-322.

Homburg, C., Theel, M., Hohenberg, S. (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement and Investor Valuations, *Journal of Marketing*, 84(3), 1-22.

Horlach, B., Drechsler, A., Schirmer, A., Drews, P. (2020). *Everyone's Going to be an Architect: Design Principles for Architectural Thinking in Agile Organizations*, In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii International Conference on System Sciences, 2020, 6197-6296.

Hosting, Şevval, G., (2022), *Kanban Nedir? Kanban Metodu ile Nasıl Daha Verimli Olunur?*, <https://www.hosting.com.tr/blog/kanban/>, Erişim Tarihi: 03.06.2024.

Hsu, C. C., Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(1), 10.

Hubspot: Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Wiley.

IBM: Gupta, A., & Kohli, A. (2006). *Enterprise Resource Planning Systems and Its Implications for Operations Function*. European Journal of Operational Research., Elsevier.

İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi* (3. bs.). Ankara: Turhan Kitabevi.

IDEO. (2020). *The Field Guide to Human-Centered Design*. <https://www.ideo.com/> , Erişim Tarihi: 02.10.2024.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

Implementing Agile in Marketing- A Complete Guide, Kissflow Team, (2022). <https://kissflow.com/project/team/guide-to-agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 21.03.2023.

Jafarnejad, M., Jafari, M., & Khosravi, H. (2019). The role of experts in the Delphi method: An analysis of consensus-building processes. *Journal of Expert Systems*, 31(2), 92-104.

Johnson, L. (2018). *Optimizing Campaigns with Agile Marketing: A Case Study of Nike*. Marketing Science Review.

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., Gal, D., (2020). *Marketing Agility: The Concept, Antecedents and A Research Agenda*, Journal of Marketing, 85(5), 1-24.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.

Kasap, G., Peker, D., (2009), *Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma* Agile Manufacturing, Electronic Journal of Social Sciences, 8(27), 67-68.

Kaya, S., Yalçın, M. (2022). Çevik pazarlama stratejileri ve Türkiye'deki yeri. *Pazarlama ve İletişim Dergisi*, 18(2), 67-85.

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.

Kerth, N. (2001). *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House Publishing.

Kissflow Team, (2022). *Implementing Agile in Marketing: A Complete Guide*, <https://kissflow.com/project/team/guide-to-agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 16.03.2023.

Knowledgehut, (2024). *20 Best Agile Tools for Effective Management in 2024*, <https://www.knowledgehut.com/blog/agile/top-agile-tools>, Erişim Tarihi: 01.07.2024.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*, 16. Baskı, Peorson Yayınları, 30-65.

Kotler, P., (2020), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, Wiley, 181-190.

Kumar, D., Sachdeva, P., (2022). *Strategic Marketing: Agile Marketing Developments*, Journal of Positive School Psychology, Vol.6 (5), pg. 6575-6589.

Kumar, R., Smith, A., & Johnson, P. (2022). *Agile Transformation in Digital Marketing*. Wiley.

LeadingAgile. (2023). *Understanding Agile Marketing and Its Benefits*. <https://content.leadingagile.com/content/unlocking-the-business-benefits-of-agile/> , Erişim: 02.10.2024

Leavy, B., (2015), *Competitive Advantage Through the Lens of Dynamic Capabilities: A Case Study on De Beers*, The Management Decision .

Lee, K. (2019). *Implementing Agile Strategies in Product Marketing: Apple's Experience*. Strategic Management Journal.

Lewnes, A., (2020). Commentary: The Future of Marketing Is Agile, Journal of Marketing, 85(1), 64-67.

Liedtka, J. (2018). *Why Design Thinking Works*. Harvard Business Review Press.

Linstone, H. ve Turoff, M. (1975). *Introduction The Delphi Method: Techniques and Applications*. London: Addison- Wesley Publishing Company.

Luchs, M. G., Swan, K. S., & Griffin, A. (2016). *Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA*. Wiley.

Ludwig, B. G. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1-4.

Madsen, D.Ø., (2020), The Evolutionary Trajectory of the Agile Concept Viewed from a Management Fashion Perspective, Social Sciences, 22.

Martech. (2022). *Agile Marketing: How It Works and What It Means for Your Business*. <https://martech.org/a-new-way-to-navigate-agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 02.10.2024

Martinflowler, (2019). *Tasarım Dayanıklılık Hipotez*, <https://martinfowler.com/bliki/DesignStaminaHypothesis.html>, Erişim Tarihi: 13.02.2023.

McDonald, A. (2018). *Netflix's Data-Driven Approach to Content Recommendations*. Harvard Business Review.

McDowell, T., Agarwal, R., Miller, S., & Okamoto, T., (2016), The agile marketing organization, *McKinsey & Company*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/agile-organizations>, Erişim Tarihi: 08.02.2023.

McKenna, H. (1994). *The delphi technique: A worthwhile research approach for nursing?* Journal of Advanced Nursing, 6(19), 1221-1225.

McKinsey & Company. (2022). *Embracing Agile Marketing*. McKinsey & Company.

McKinsey & Company. (2023). *How agile can power frontline excellence*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-agile-can-power-frontline-excellence>, Erişim Tarihi: 02.10.2024

McKinsey. (2023). *Agile marketing: A step-by-step guide*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide> , Erişim Tarihi: 02.10.2024

Meade, L.M., Sarkis, J., (1999), *Analyzing Organizasyon Project Alternatives for Agile Manufacturing Process: An Analytical Network Approach*, International Journal of Production Research, 37(2), 241-261.

Media Tool, (2023). *Agile Marketing: The Ultimate Guide 2023*, <https://mediatool.com/ebooks/agile-marketing-download>, 10 , Erişim Tarihi: 05.05.2023

Medium, Cengiz, T., (2023). *Scrumban ile Kanban'ın Mükemmel Evliliği*, <https://taskincengiz.medium.com/scrumban-scrum-ile-kanban%C4%B1n-m%C3%BCkemmael-evlili%C4%9Fi-5d0fd46a4eaa> , Erişim Tarihi: 20.05.2024.

Moi, L., Cabiddu, F., (2021). *An Agile Marketing Capability Maturity Framework*, Tourism Management, 86, 1-11.

Multinet, (2023). Kaizen Nedir, Kaizen ile Verimliliği Arttırın, <https://multinet.com.tr/blog/insan-kaynaklari/kaizen-nedir-kaizen-teknigi-ile-verimliliği-arttirin#:~:text=Kaizen%20ilk%20kez%20Toyota'n%C4%B1n,%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanla r%C4%B1n%20moralini%20y%C3%BCkseltmek%20i%C3%A7in%20uygulanabilir.>, Erişim Tarihi: 09.04.2023.

Murray, G. (2023). *Agile Marketing: A Mindset for Modern Businesses*. Harvard Business Review Pres.

Nordspark, (2018). Agile Marketing: The Pros and Cons, <https://nordspark.wordpress.com/2018/04/13/agile-marketing-the-pros-and-cons/>, Erişim Tarihi: 03.2023.

Norman, C.L., Moen, R.D. (2010). *Circling Back: Clearing Up Myths About The Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving*, <https://www.apweb.org/circling-back.pdf>, Erişim Tarihi: 04.05.2023.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.

O'Toole, J., & McGrath, M. (2019). *Leadership in Agile Organizations*. Harvard Business Review Press.

Özçelik, H., Çankaya, S.Y., (2022). İşletmelerde Nesnelerin İnterneti: Uygulamadaki Engeller Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(47), 135.

Özkömürcü, H., (2022). *Scrum Metodoloğisi Nedir? Scrum Proje Yönetimi*, <https://hozkomurcu.com/scrum-metodoloğisi-nedir-scrum-proje-yonetimi/> , Erişim Tarihi: 13.02.2023.

Pargesoftware, (2010). *Tam Zamanında Üretim (JIT-Just in Time)*, <https://pargesoftware.wordpress.com/2010/09/01/tam-zamaninda-uretim-jit-just-in-time/>, Erişim Tarihi: 20.02.2023.

Penpece, D., Çelik, O., (2013). *Bilişim Sektöründen Pazarlamaya Aktarılan Yeni Bir Kavram: Çevik Pazarlama*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2), 1-13.

Perkin, N., (2022). *Agile Marketing Unlock Adaptive and Data-Driven Marketing For Long-Term Success* , (1. Baskı), Kogan Page, London.

Petersen M. A., (2011). *Agile Marketing* (1. Baskı), A press, ABD.

Petersen, K. (2020). *Agile Marketing at Airbnb: Leveraging Data for Continuous Improvement*. Marketing Week. [Marketing Week makalesi](https://www.marketingweek.com/), <https://www.marketingweek.com/> , Erişim Tarihi: 01.07. 2024.

Planview, Lynn, R., (2023). *Disadvantages of Agile*, <https://www.planview.com/resources/articles/disadvantages-agile/>, Erişim Tarihi: 20.04.2023.

PMI. (2022). *Design Thinking to Improve Your Agile Process*. Erişim adresi: <https://www.pmi.org/learning/library/design-thinking-improve-agile-process-11909> , Erişim Tarihi: 02.10.2024

PMI. (2023). *Comparing Agile/Lean Backlog Management Strategies*, <https://www.pmi.org/disciplined-agile/agile/backlogmanagement> , Erişim Tarihi: 02.10.2024

Pollard, R. ve Tamlin, M.(1995). The Use of Expert Teachers to Improve Education. *Education*, 116(1),3–9.

Poolton, J., İsmail, H.S., ve Reid, I.R., (2008). *Implementation of an Agile Marketing Approach for The Manufacturing-based SME*, International Journal Entrepreneurship and Small Business, 6(2), 264-279.

Poolton, Jenny, Hossam S. Ismail, Iain R. Reid, and Ivan C. Arokiam, (2006). *Agile marketing for the manufacturing-based SME.*, Marketing Intelligence & Planning 24: 681–93.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: An agile toolkit*. Addison-Wesley.

Prahalad, C.K., Hamel, G., (1990). *The core Competence of the corporation*, Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Prieto-Sandoval, V., Alfaro-Sáiz, J. J., & Jaca, C. (2018). The Delphi method for environmental and sustainability research: A review. *Science of The Total Environment*, 612, 1204-1215.

Rajagopal, (2020). *Agile Marketing Strategies: New Approaches to Engaging Consumer Behavior*, Palgrave Macmillan, , <https://doi.org/10.1007/978-3-031-04212-6>, ISBN 978-3-04211-9, ISBN 978-3-031-04212-6, 93.

Rayens, M. K., & Hahn, E. J. (2000). *Building Consensus Using the Policy Delphi Method*. Policy, Politics, & Nursing Practice, 1(4), 308-315.

Ries, E. , (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, Crown Publishing Group, Division of Random House Inc, 200-210.

Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). *Embracing Agile*. Harvard Business Review.

Rigby, D.K., Sutherland. J., Takeuchi, H., (2016), *Embracing Agile*, Harvard Business Review, Mayıs 2016, <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>, Erişim Tarihi: 22.03.2023.

Rintala, T. (2023). *Agile Marketing: An Empirical Study of Agile Marketing Practices in Organizations*. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 17(1), 17-29.

Rohde, B. (2020). *Agile Marketing at Spotify: How Agile Principles Are Transforming Spotify's Marketing*. Harvard Business Review. [Harvard Business Review makalesi](https://hbr.org/), <https://hbr.org/> , Erişim Tarihi: 03.07. 2024.

Rowe, G., Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215-220.

Sailer, B., (2019). *How To Get Started with Agile Marketing and Do Better Work*, (1.Baskı), Independently Published, Poland.

Schmidt, R. C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.

Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press.

Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide, <https://scrumguides.org/index.html>, Erişim Tarihi: 10.10.2023.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*, <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>, Erişim Tarihi: 11.10.2023.

Scrumguides, (2020). *The 2020 Scrum Guide*, <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>, Erişim Tarihi: 10.02.2023.

Scruminc, (2024). The Scrum Team, <https://www.scruminc.com/scrum-team/>, Erişim Tarihi: 20.06.2024.

Semerciöz, F., (2022). *Sanal İşletme/Örgüt*, https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/sanal_isletmeorgut, Tübitak Bilim Yayınları, Erişim Tarihi: 10.02.2024.

Sharifi, H., Zhang, Z., (1999). *A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction*, *International Journal of Production Economics*, 62(1), 16.

Sharifi, H., Zhang, Z., (2000). *A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction*, *International Journal of Production Management*, 20(4), pp. 469-512.

Sharifi, H., Zhang, Z., (2001). Agile Manufacturing in Practice-Application of a Methodology, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5-6), 790.

Sharifi, J.M., Irani, Z., ve Desai, S., (1999). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction*, *International Journal of Production Economics*, 62, 1-2.

Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K., (2007). A review of enterprise agility: Concepts, Frameworks and Attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 457.

Sigmacenter, (2021). *Yalın Üretim Prensipleri Nedir*, <https://sigmacenter.com.tr/yalin-uretim-prensipleri/>, Erişim Tarihi: 23.11.2023.

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Career and Technical Education*, 23(1), 1-15.

Slack, N., (1983). *Flexibility As A Manufacturing Objective*, *International Journal of Operations and Production Management*, 47(3), 4-13.

Slingshot, Petrova, T., (2023). Agile Marketing: How to Adopt It for Your Team, <https://www.slingshotapp.io/blog/agile-marketing>, Erişim Tarihi: 11.03.2024.

Smart, R. (2016). *The Agile Marketer: Turning Customer Experience into Your Competitive Advantage*.

Smartsheet, (2021). *Agile Marketing Examples Templates*, <https://www.smartsheet.com/content/agile-marketing-examples-templates>, Erişim Tarihi: 11.03.2023.

SmartSheet, (2021). *Inspire Your Team With Agile Marketing Exaples, Templates, and Case Studies*, <https://www.smartsheet.com/content/agile-marketing-examples-templates>, Erişim Tarihi: 15.04.2023.

Smith, J. (2019). *Agile Marketing in Practice: How Unilever Adapts to Change*. Journal of Marketing Research.

Sucu, M., (2020). *İşletmelerde Çeviklik*, IKSAD Yayıncılık, Ankara, 12-14.

Sucu, M., (2020). *İşletmelerde Çeviklik*, IKSAD Yayıncılık, Ankara, 29.

Suganya, V., (2021). Attitude of College Students Towards Agile Marketing in Madurai City, *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)-Peer Reviewed Journal*, 7(12), 126-128.

Supreethi, S., Suresh, M., (2021). *Modelling of Factors Influencing Marketing Agility of Strategic Orientation in Garment Industries: A TISM Approach*, *Metarials Today: Proceeding*, March, 1-7.

Survivor, (2022). *Çevik Pazarlama (Agile Marketing): Nedir ve Nasıl uygulanır*, 2022, <https://www.survivor.com.tr/cevik-pazarlama-nedir-ve-nasil-uygulanir/>, Erişim Tarihi: 20.05.2023.

Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.

Tabak, A., Akkaya, B., (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *İş ve İnsan Dergisi (The Journal of Human and Work)*, 5(2), 187-190.

Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*, <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>, Erişim Tarihi: 09.10.2023.

TDK, (2024). *Çeviklik Tanımı*, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 07.06.2024.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Turoff, M. ve Hiltz, S. R. (2001). *Computer Based Delphi Processes*. London: Kingsley.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.

Versionone, (2016). State of Agile Report 10(6), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA10.pdf>, Erişim Tarihi: 10.10.2023

Versionone, (2017). State of Agile Report, 11(8-10), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA11.pdf>, Erişim Tarihi: 10.10.2023

Versionone, (2018). State of Agile Report, 12(8-9), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA12.pdf>, Erişim Tarihi: 10.10.2023

Versionone, (2019). State of Agile Report ,13(7-8), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA13.pdf>, Erişim Tarihi: 10.10.2023

Versionone, (2020). State of Agile Report, 14(9-10), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA14.pdf>, Erişim Tarihi: 10.10.2023

Versionone, (2021). State of Agile Report, 15(8-9), <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf> , Erişim Tarihi: 10.10.2023

Von der Gracht, H. A. (2012). *Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance*. Technological Forecasting and Social Change, 79(8), 1525-1536.

Wearebrain, Ferrai, P., (2022). *Agile Marketing: Is It The Right Fit For You?*, <https://wearebrain.com/blog/agile-marketing/>, Erişim Tarihi: 21.04.2023.

Wendler, R., (2016). *Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation*, Communications of the Association for Information Systems, 39(21), 439-482.

Womack, J.P., Jones, D.T., (2003), *Yalın Düşünce*, Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul

Yalçınkaya, M., (2002). *Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması*”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2), 103-116.

Yalın Enstitü, (2022). *Yalın Düşünce'nin İlkeleri*, <https://www.lean.org.tr/yalin-dusuncenin-ilkeleri/>, Erişim Tarihi: 02.10.2023

Yan, Z. S., (2011), *Research on Agile Marketing for The Modern Enterprise Information Technology*, International Conference on E-Business and E-Government (ICEE), 2011, 1-3.

Yıldız Çankaya, S., Özbakır Umut, M. (2023). İşletmelerde Döngüsel Ekonominin Uygulanabilmesi için Gerekli Özelliklerin Delfi Yöntemi ile Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 1-22.

Yıldız, UC., (2020). *Organizasyonel Çeviklik*, <https://ugurcemyildiz.com/nedir-organizasyonelceviklik/#:~:text=%E2%80%9COrganizasyonel%20%C3%87eviklik%E2%80%9D%2C%20belirsizlik%20alt%C4%B1nda,bir%20%C5%9Fekilde%20hayata%20ge%C3%A7irebilme%20becerisidir.> , Erişim Tarihi: 24.04.2023.

Zengin, S., (2022). *Çevik Pazarlama Yapısının İşletmelerde Uygulanmasına İlişkin Öneriler*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 102.

Zengin, S., (2022). *Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerine Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 8-14.

Zhang, Z., Sharifi, H., (2000). *A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisation*”, International Journal of Operations and Production Management, 20(4), 496-513.

EKLER

EK 1. Delfi Birinci Tur Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket formu Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Pazarlama Bilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında veri elde etmek amacıyla düzenlenmiştir.

Çalışma, Çevik Pazarlama için gerekli işletme özelliklerini değerlendirmeye yönelik kapsamlı bir değerlendirme sunmayı amaçlamaktadır.

Anketteki sorulara vereceğiniz gerçekçi cevaplar verilerin doğru analiz edilmesinde etkili olacaktır. Anket formunda

ad-soyad sorulmakla birlikte kişisel gizliliğiniz çerçevesinde anketler analiz edilirken ve sonuçlar paylaşılırken kod

isim kullanılacak ve hiçbir yerde kişi ismi ve firma belirtilmeyecektir. Cevaplar doğru ya da yanlış olarak

Merve KAZANCI

Doç. Dr. Meftune ÖZBAKIR UMUT



Lütfen Aşağıdaki Bilgileri Doldurunuz.

Ad-Soyad:

Cinsiyet:

Yaşınız:

Lütfen, <u>Çevik pazarlama stratejileri</u> <u>oluşturabilmek</u> <u>için aşağıdaki işletme özelliklerini</u>	Kesinlikle Katılmıyoru m (1)	Katılmıyoru m (2)	Kararsız m (3)	Katılıyor um (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
--	---------------------------------------	-------------------------	----------------------	------------------------	----------------------------------

<u>etkili olup olmadığı konusunda fikrinizi belirtiniz.</u>						
(İlgili yeri "X" ile işaretleyebilirsiniz)						
1	İşletme yönetiminin şeffaf olması					
2	İşletme kararlarını hızlı verebilmesi					
3	İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi					
4	İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması					
5	İşletmenin değişime açık olması					
6	İşletmenin etkili iletişim sürecinin olması					
7	İşletmenin öğrenmeye önem vermesi					
8	İşletmenin çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin olması					
9	İşletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğinin olması					
10	İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması					
11	İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme yeteneğinin olması					
12	İşletmenin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğinin olması					
13	İşletmenin yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebilmesi					
14	İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması					
15	İşletmenin pazarını büyütmesi için yeni fırsatları öngörebilmesi					
16	İşletmenin ürünlerine yeni kullanım alanları sağlayabilmesi					
17	İşletmenin talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneğinin olması					
18	İşletmenin arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebilmesi					
19	İşletmenin, beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesi					

20	İşletmenin rakiplerinin alanına saygı duyarak pazardaki temel değişikliklere tepki verebilmesi					
21	İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi					
22	İşletmenin ürünlerini pazar ihtiyaçlarına göre farklılaştırabilmesi					
23	İşletmenin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmesi					
24	İşletmenin değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmasını hızla değiştirebilmesi					
25	İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi					
26	İşletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi					
27	İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi					
28	İşletmenin, uyarlanabilir planlama yapabilmesi					
29	İşletmenin, kısa süreli döngüler ile daha az risk alması					
30	İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi					

Yukarıda belirtilen özellikler dışında eklemek istediğiniz Çevik pazarlama stratejileri oluşturabilmek için gerekli işletme özellikleri nelerdir? Lütfen belirtiniz.

*

*

*

*

*

*

*

EK 2. Delfi İkinci Tur Anket Formu

Bu ankette, daha önceden katıldığınız birinci anketteki cevaplarınızı ve tüm katılımcılardan gelen cevaplara göre hesaplanan ortalama değerleri göreceksiniz. Bu ankette sizden birinci ankette verdiğiniz eski cevaplarınızı gözden geçirmeniz ve nihai kararlarınıza ait yeni cevaplarınızı “X” ile işaretlemeniz beklenmektedir. Cevabınızı değiştirmek zorunda değilsiniz. Cevaplarınızda değişiklik yok ise tekrar eski cevaplarınızı da işaretleyebilirsiniz.

Ayrıca sizin gibi diğer katılımcıların önerdiği diğer işletme özelliklerine de katılım derecenizi işaretlemenizi rica ederiz.

Merve KAZANCI



Doç. Dr. Meftune ÖZBAKIR UMUT

Lütfen Aşağıdaki Bilgileri Doldurunuz.

Ad-Soyad:

Cinsiyet:

Yaşınız:

Lütfen, <u>Çevik pazarlama stratejilerle oluşturabilmek için aşağıdaki özelliklerinin etkili olup olmadığı konusunda fikrinizi belirtiniz.</u> (İlgili yeri "X" işaretleyebilirsiniz)		Ortalama	Eski Cevabınız	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)
1	İşletme yönetiminin şeffaf olması	4,62						
2	İşletme kararlarını hızlı verebilmesi	4,43						
3	İşletme geri bildirim kaynaklarına önem vermesi	4,80						
4	İşletmenin müşteri memnuniyetini sağlaması	4,78						
5	İşletmenin değişime açık olması	4,84						
6	İşletmenin etkili iletişim sürecinin olması	4,73						
7	İşletmenin öğrenmeye önem vermesi	4,75						
8	İşletmenin çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneğinin olması	4,63						
9	İşletmenin pazar tahminlerini yapmak ve talebi arttırmak için pazarlama yaklaşımlarını kullanma yeteneğinin olması	4,41						
10	İşletmenin stratejik düşünme yeteneğinin olması	4,63						
11	İşletmenin pazar ihtiyaçlarına uygun farklı ürün karmaları geliştirebilme yeteneğinin olması	4,39						
12	İşletmenin değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğinin olması	4,69						
13	İşletmenin yeni pazar tehditlerinin ilk belirtilerini tespit edebilmesi	4,43						

14	İşletmenin yeni pazar fırsatlarını ilk yakalayan olması	4,04						
15	İşletmenin pazarını büyütmesi için yeni fırsatları öngörebilmesi	4,47						
16	İşletmenin ürünlerine yeni kullanım alanları sağlayabilmesi	4,31						
17	İşletmenin talep değişikliklerini karşılayabilme yeteneğinin olması	4,63						
18	İşletmenin arz hacmindeki dalgalanmalara hızlı yanıt verebilmesi	4,53						
19	İşletmenin, beklenmeyen bir tehdit ortaya çıktığında kaynaklarını yeniden yapılandırabilmesi	4,59						
20	İşletmenin rakiplerinin alanına saygı duyarak pazardaki temel değişikliklere tepki verebilmesi	4,31						
21	İşletmenin mevcut ürünlerine değişiklik yaparak farklı ürünler elde edebilmesi	4,12						
22	İşletmenin ürünlerini pazar ihtiyaçlarına göre farklılaştırabilmesi	4,57						
23	İşletmenin, müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rakiplerden önce karşılayabilmesi	4,43						
24	İşletmenin değişen pazar fırsatlarına yanıt olarak ürün karmasını hızla değiştirebilmesi	4,45						
25	İşletmenin müşteri ihtiyacına hızlı yanıt vermek için üretim sürecini kısaltabilmesi	4,22						
26	İşletmenin, doğru bir planlama ve önceliklendirme ile maliyetlerini azaltabilmesi	4,27						
27	İşletmenin biriken iş yükünü azaltabilmesi	4,10						
28	İşletmenin, uyarlanabilir planlama yapabilmesi	4,57						
29	İşletmenin, kısa süreli döngüler ile daha az risk alması	4,33						

30	İşletmenin değişen öncelikleri yönetebilmesi	4,82						
31	İşletmenin bağlılığı yüksek, verimli ve sahiplenici çalışanları olması		Yeni Madde					
32	İşletmenin değişime açık kitleye odaklanması		Yeni Madde					
33	İşletme içerisinde çapraz fonksiyonlu ekiplerin otonom olarak bir arada çalışması		Yeni Madde					
34	İşletmenin öncelikli olarak hız ve kaliteye odaklanması		Yeni Madde					
35	İşletmenin tüm fonksiyonları ile çevik kültüre uyumlanması		Yeni Madde					
36	İşletmenin çevik hedefleri ile çıktı sonuçlarının tutarlılık göstermesi		Yeni Madde					
37	İşletmenin, müşteri hizmetleri kanalını güçlendirmesi		Yeni Madde					
38	İşletmenin, kısa süreli döngüleri hızlı ve etkili kullanması		Yeni Madde					
39	İşletmenin, ürün prototipleri oluşturarak müşteriden gelen geri dönüşlerle prototipini beslemesi		Yeni Madde					
40	İşletmenin tüm süreçlerde “müşteri” odağıyla ilerlemesi		Yeni Madde					
41	İşletmenin, tasarım odaklı yönetim anlayışını benimsemesi		Yeni Madde					
42	Ekiplerin yetkinlendirilmesi ile sürecin hızlı ilerlemesi		Yeni Madde					
43	İşletmenin çevik çalışmaları için sponsorluk ilişkileri geliştirmesi		Yeni Madde					
44	İşletme kültürü ile çevik zihniyetin örtüşmesi		Yeni Madde					
45	İşletmenin, ekipleri uzman kişilerden oluşturması		Yeni Madde					