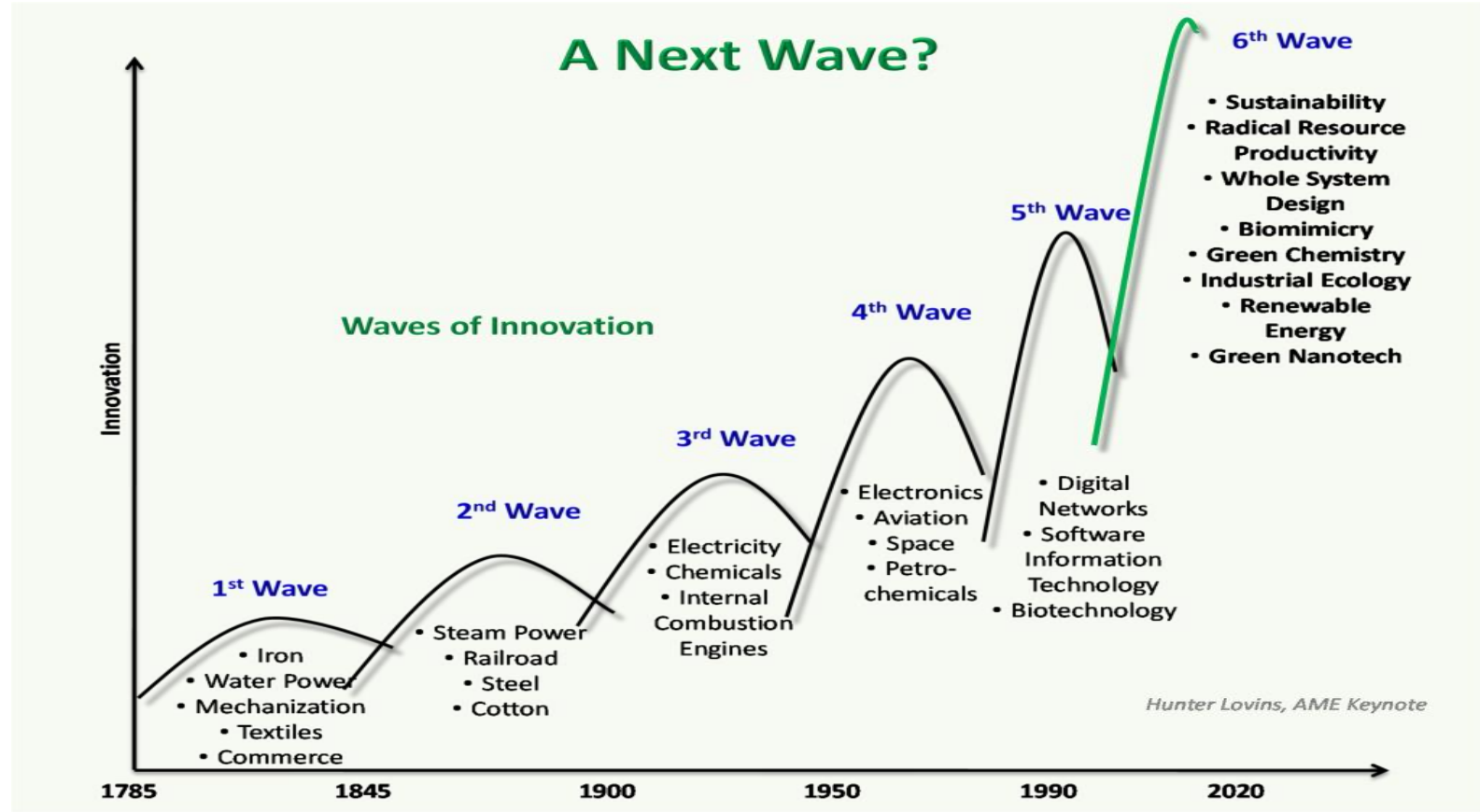


# Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Agile Dönüşüm



# Değişim Dalgaları



# Değişimin Kurumlara Etkisi

1955 yılında Fortune 500 listesinde yer alan firmaların %88'i şu an listede yer almıyor. Bu firmaların bazıları battı, bazıları birleşti, bazıları ise bu listede alt sıralara düştü. Listede bulunan firmaların büyük bir kısmı unutuldu veya eski popülerliğini kaybetti.

## En Büyük ABD Firmaları

| 2018 |                 |         |      | 2008 |                  |         |      |
|------|-----------------|---------|------|------|------------------|---------|------|
| Rank | Company         | Founded | USbn | Rank | Company          | Founded | USbn |
| 1.   | Apple           | 1976    | 890  | 1.   | Exxon            | 1870    | 492  |
| 2.   | Google          | 1998    | 768  | 2.   | General Electric | 1892    | 358  |
| 3.   | Microsoft       | 1975    | 680  | 3.   | Microsoft        | 1975    | 313  |
| 4.   | Amazon          | 1994    | 592  | 4.   | AT&T             | 1885    | 238  |
| 5.   | Facebook        | 2004    | 545  | 5.   | Procter & Gamble | 1837    | 226  |
| 6.   | Berkshire       | 1955    | 496  | 6.   | Berkshire        | 1955    | 206  |
| 7.   | J&J             | 1886    | 380  | 7.   | Google           | 1998    | 198  |
| 8.   | JP Morgan       | 1871    | 375  | 8.   | Chevron          | 1879    | 192  |
| 9.   | Exxon           | 1870    | 367  | 9.   | J&J              | 1886    | 192  |
| 10.  | Bank of America | 1909    | 316  | 10.  | Walmart          | 1962    | 184  |

Source: Bloomberg, Google

## Globalde Piyasa Değeri En Yüksek Firmalar

| Rank | 1980               | 1990                         | 2000                         | 2010                    | 2018               |
|------|--------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|
| 1    | IBM                | Nippon Telegraph & Telephone | Microsoft                    | PetroChina              | Apple              |
| 2    | AT&T               | Bank of Tokyo-Mitsubishi     | General Electric             | Exxon Mobil             | Microsoft          |
| 3    | Exxon              | Industrial Bank of Japan     | NTT DoCoMo                   | Microsoft               | Amazon             |
| 4    | Standard Oil       | Sumitomo Mitsui Banking      | Cisco                        | ICBC                    | Google             |
| 5    | Schlumberger       | Toyota Motors                | Walmart                      | Walmart                 | Berkshire Hathaway |
| 6    | Shell              | Fuji Bank                    | Intel                        | China Construction Bank | Facebook           |
| 7    | Mobil              | Dai-ichi Kangyo Bank         | Nippon Telegraph & Telephone | BHP Billiton            | Johnson & Johnson  |
| 8    | Atlantic Richfield | IBM                          | Exxon Mobil                  | HSBC                    | Alibaba            |
| 9    | General Electric   | UFJ Bank                     | Lucent                       | Petrobras               | JPMorgan Chase     |
| 10   | Eastman Kodak      | Exxon                        | Deutsche Telecom             | Apple                   | Tencent            |

# Değişimin Kurumlara Etkisi

Bugünün dünyasında ürün ve hizmet geliştirilmesi aşamasında sürekli değişen çevreye uyum sağlaması gereken kurumlar, değişime hızlı cevap veremeyen karmaşık organizasyon yapıları nedeniyle pek çok zorlukla karşı karşıya kalıyorlar.

NETFLIX

Uber  
amazon

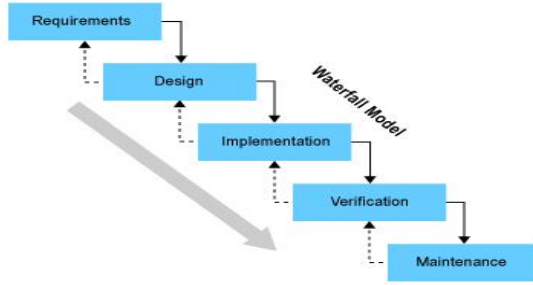


- DVD kiralama endüstrisini **Netflix** değil, geç teslim cezaları ve yetersiz müşteri hizmetleri bitirdi.
- Taksi sektörünü **Uber** değil, düşük hizmet kalitesi ve önceden belirlenmiş tek tip tarife bitirdi.
- Geleneksel perakendecileri **Amazon** değil, kendilerinin yetersiz müşteri hizmetleri ve kötü müşteri deneyimleri bitirdi.
- Müzik endüstrisini **Spotify** değil, tek bir şarkı için tüm albümü alma zorunluluğu bitirdi.

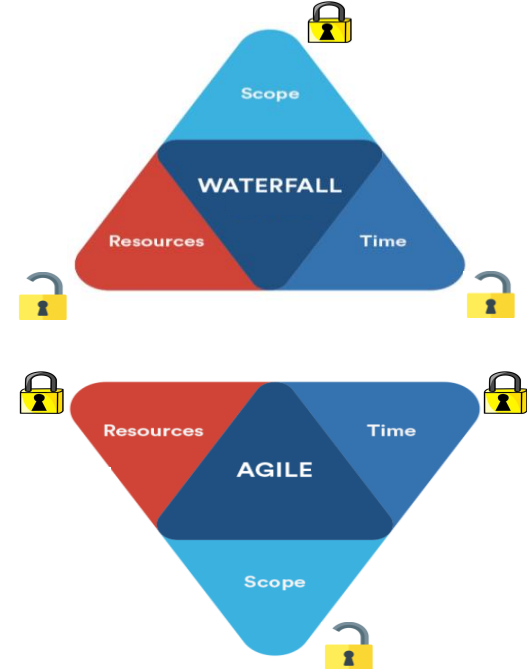
***Teknoloji kendi başına bir yıkıcı faktör değildir. İş dünyasının önündeki en büyük engel Müşteri Odaklı çalışmamaktır.***

# Neden Değişime Uyum Sağlayamıyoruz?

- Geleneksel ürün geliştirme yönetimi plan bazlı olarak ilerler. Plan, yapılandırılmış ve değişime açık olmamakla birlikte işin her aşamasının farklı uzman gruplar tarafından tamamlanması mantığının üzerine kurulmuştur.
- Kapsam, zaman ve maliyet proje döngüsünün en erken safhalarında kararlaştırılmaktadır.



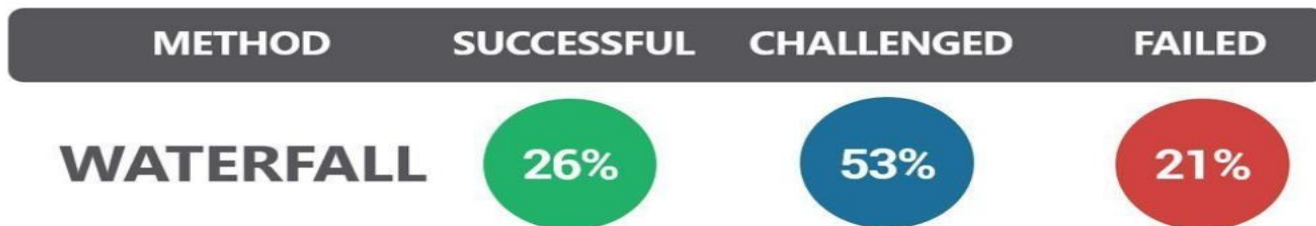
⚠ Geleneksel yöntemde gerçekleştirilen projelerin yetişmemesi durumunda zamanının veya kaynak artırımına gidilme yoluna gidilmektedir. Söz konusu durum müşteri memnuniyetsizliğine ve maliyetin artmasına neden olmaktadır.



# Geleneksel Yaklaşımın Sonucu

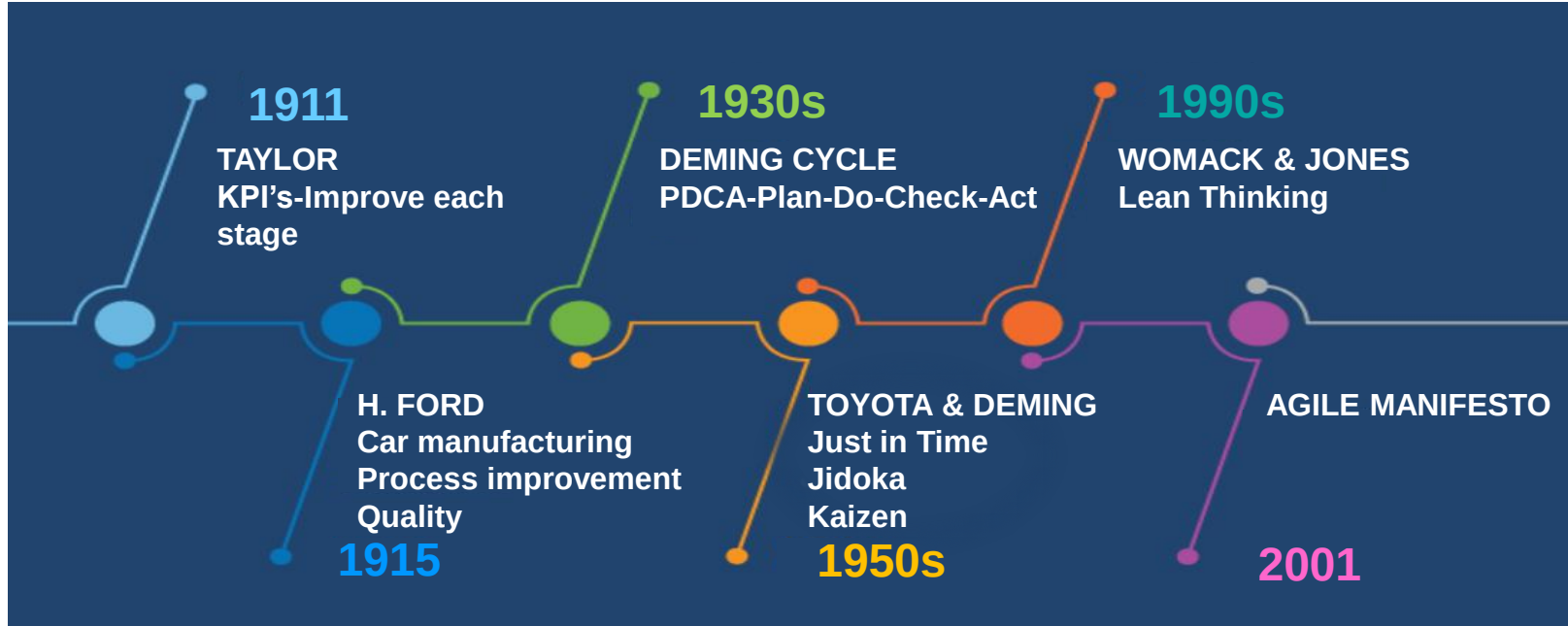
| CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE |            |            |        |
|----------------------------------|------------|------------|--------|
|                                  | SUCCESSFUL | CHALLENGED | FAILED |
| Grand                            | 2%         | 7%         | 17%    |
| Large                            | 6%         | 17%        | 24%    |
| Medium                           | 9%         | 26%        | 31%    |
| Moderate                         | 21%        | 32%        | 17%    |
| Small                            | 62%        | 16%        | 11%    |
| TOTAL                            | 100%       | 100%       | 100%   |

The resolution of all software projects by size from FY2011–2015 within the new CHAOS database.

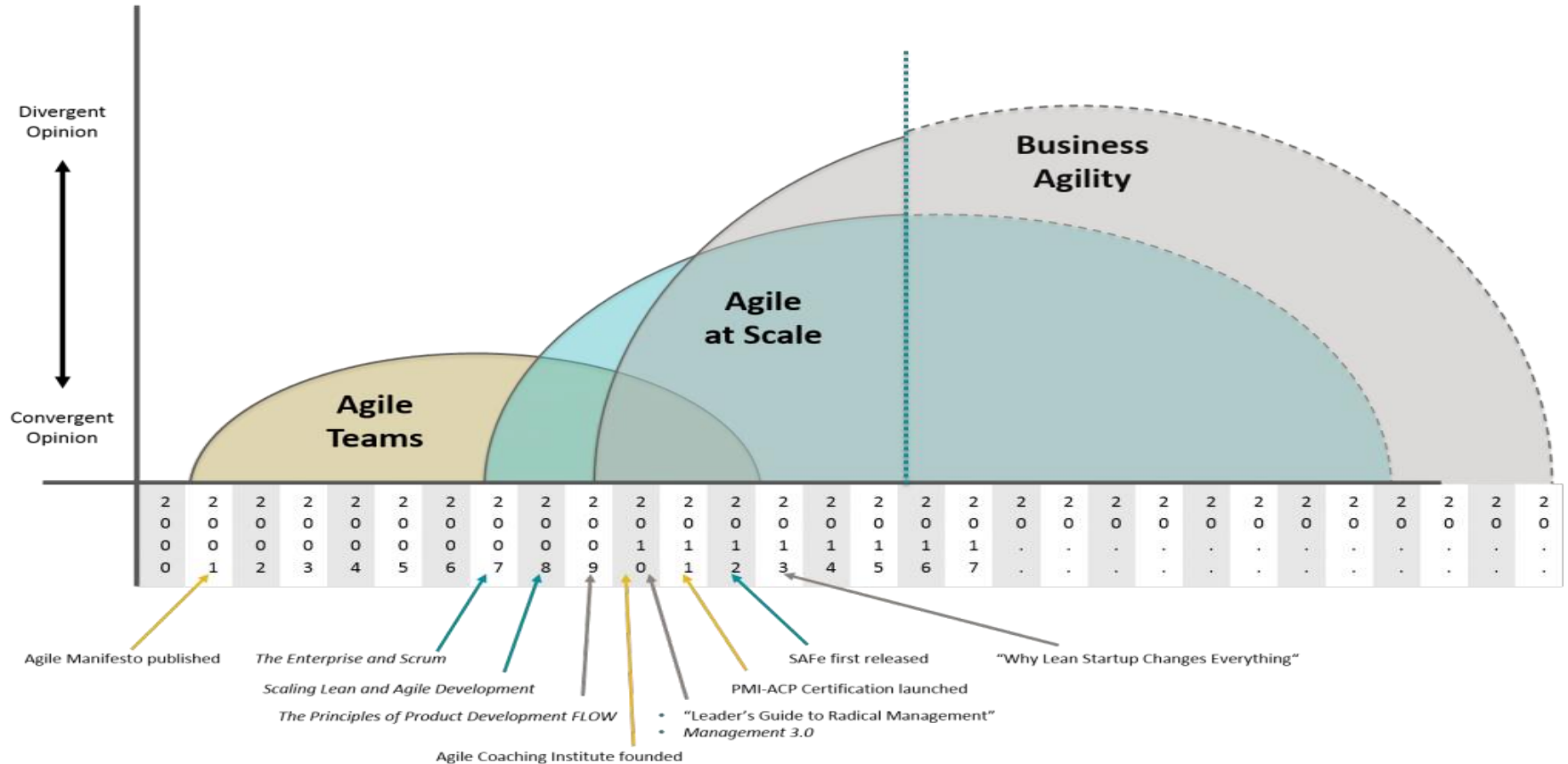


# Agile Metodolojisinin Tarihçesi

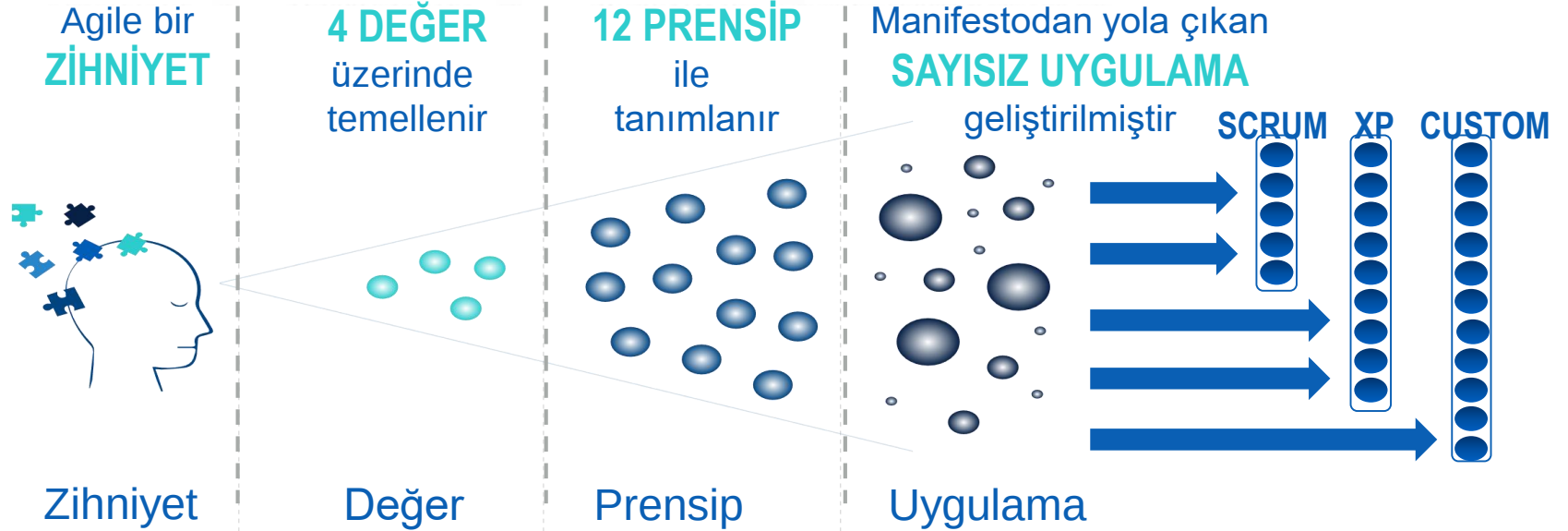
- 2001 yılında, 17 yazılım geliştirme uzmanı, yazılım geliştirme projelerinde üretkenliği arttırmak için iki günlük bir çalıştay gerçekleştirdiler.
- Çalıştayı sonunda 4 maddelik bir değerler topluluğu ortaya çıkarttılar. Agile Manifesto'nun yazılım geliştirme uzmanları tarafından yayınlanmış olması bunun sadece mühendislik alanında kullanılacağı anlamına gelmemektedir.
- Yönetimsel alanlarda da Agile uygulamak mümkündür.



# Agile Methodunun Gelişimi



# Agile Nedir?



- Kısa planlanmış döngüler, değişen gereksinimler ve ani ortaya çıkabilecek değişiklikler için organizasyonunuza esneklik imkânı tanır.
- Müşterileriniz ürünü oluşturmak ve çıkan problemler kolayca çözebilmek için aktif bir şekilde geribildirim sağlar.
- Ekip katılımına öncelik verilerek kurulan iletişim sayesinde sorunların daha hızlı çözülmesini sağlar.
- Proje hızla ilerlerken ortaya çıkan her problem bir sonraki döngüde daha iyi bir çözüm için basamak olarak kullanılır.

# Agile'in Temel Değerleri

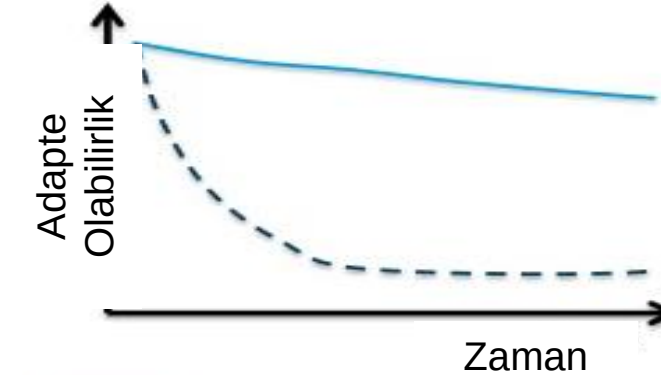
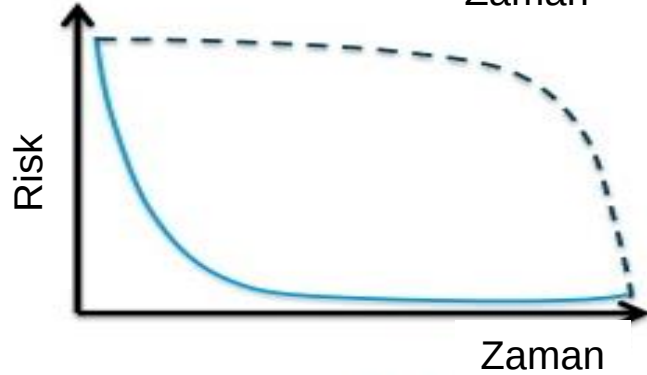
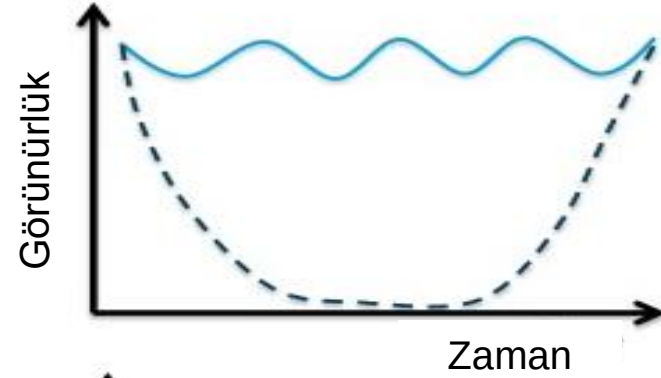
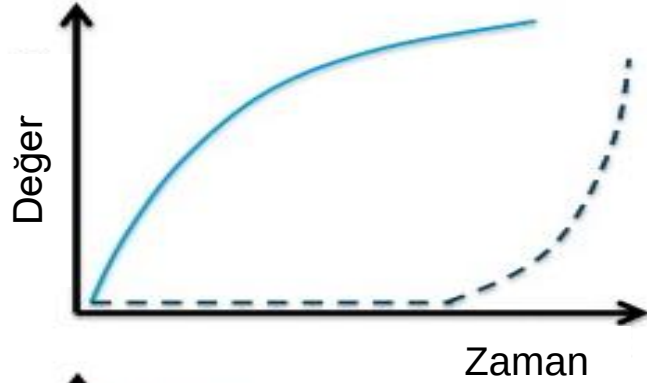


## Agile'in Kurumlara Faydaları:

- Kaos ortamında dengeyi korumak
- Pazara çıkış hızı ve rekabet avantajı sağlamak
- Operasyonel verimlilik ve karlılığı artırmak
- İnovasyon kabiliyetini artırmak
- Değer katan ve yetenekli çalışanı şirkete kazandırabilmek
- Dijital dönüşüme zemin hazırlamak

# Agile Yaklaşımın Farkı

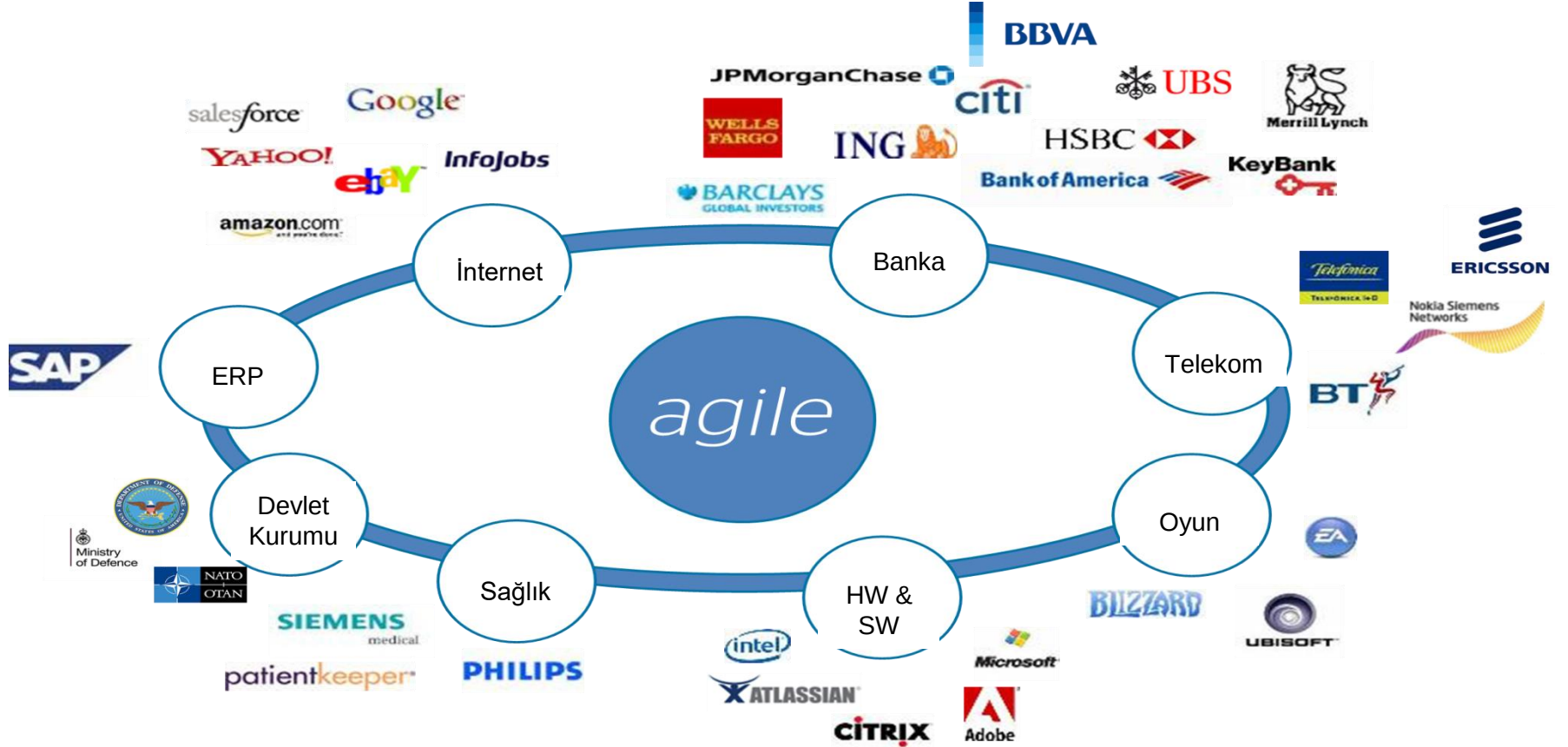
Geleneksel vs Agile: Değer üretim, görünürlük, risk ve adaptasyon açısından geleneksel yöntem ile agile metodolojisi uygulamasının karşılaştırılması



--- Geleneksel Gelişim

— Agile Gelişim

# Agile Uygulayan Kurumlar



# Agile Governance Ortamı

## Geleneksel

**Birim/fonksiyon** bazlı yapılanma

Aynı görevden **farklı nitelikteki beklentiler**

**Değişime hızla cevap veremeyen** ekip yapıları

**Yöneticilerinin yönlendirmesine** sıklıkla **ihtiyaç duyan ekipler**



## Agile

**Stratejik önceliklere** uygun yapılanma

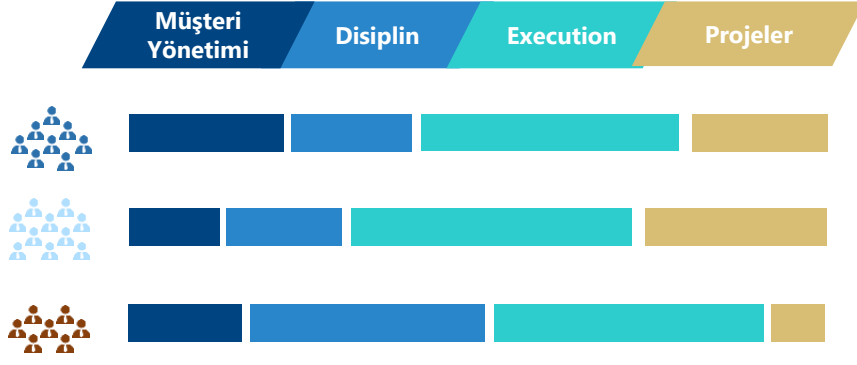
Belirli alanlara **odaklı çalışma**

**Değişen öncelikler** doğrultusunda oluşan **dinamik takımlar**

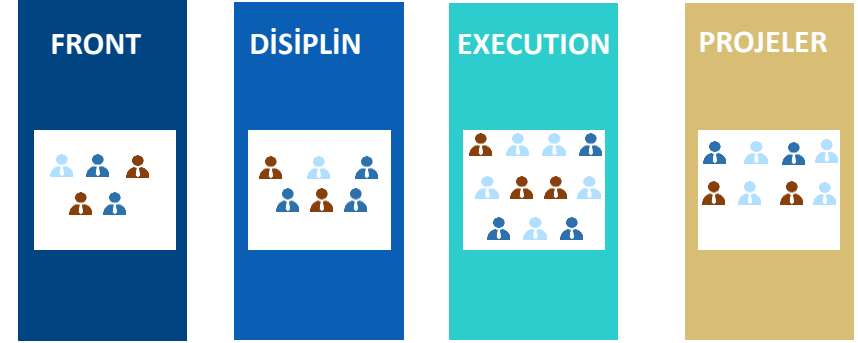
**İşinin lideri**, sorumlulukları doğrultusunda önceliklerini belirleyen **çalışanlar**

# Organizasyonel Dönüşüm Tasarımı

“çoklu aktiviteler”den...



... belli alanlara odaklanan takımlar



# Agile Organizasyon Yapısı

## FRONT

İş alanının **iç/dış müşterilerine stratejik danışmanlık** ve destek verir

## DİSİPLİNLER

Uzmanlık alanına dair **politika, strateji ve metodolojilerini geliştirir**; bu alandaki trendleri, son gelişmeleri takip eder

## EXECUTION

Süreçleri «**uçtan uca**» uygulayarak hayata geçirerek **iç ve dış müşterilerin en iyi deneyimi yaşamasını** sağlar

## PROJELER

**Stratejik öncelikler** doğrultusunda belirlenen **projelere odaklanmış** olarak çalışır

# Agile Liderlik

## Kontrol Eden Liderden....

Deneyimlerinden yola çıkarak **işi planlayan**

Herkesin ne yapması gerektiğini **net bir şekilde açıklayan** ve iletişim yapan

Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını **sürekli kontrol eden**

Takımın hedeflerini, aktivitelerini, **yönünü belirleyen**

**Yanlışları cezalandıran**

Geri bildirimleri **tehdit olarak gören**



## ...Paylaşımçı ve Yardımcı Lidere

**Çalışanı dahil edecek/güçlendirecek** şekilde bir ortam yaratan

Takımın ne yapması gerektiğine yönelik **koçluk veren yaklaşım**

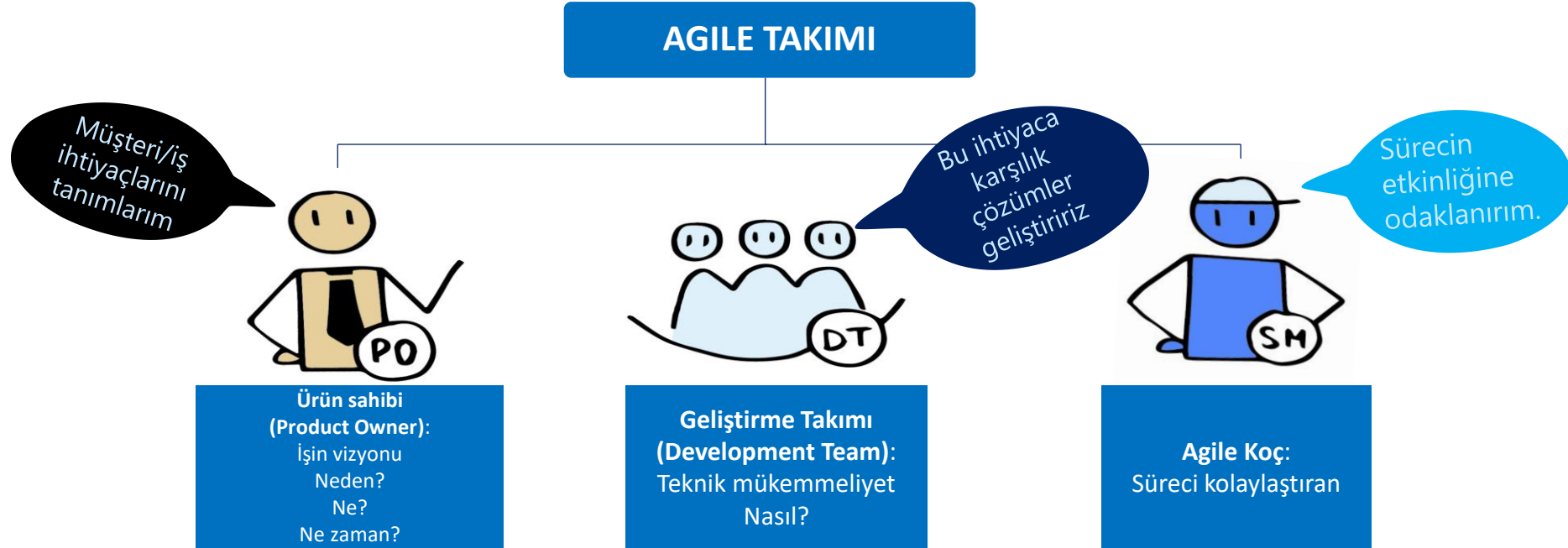
Çalışanların **potansiyelini ortaya çıkaracak** şekilde **motive eden ve toparlayan**

Takımın sadece hedeflerini ve **yönünü belirleyen, ancak nasıl yapılacağını/yönetimini takıma bırakan**

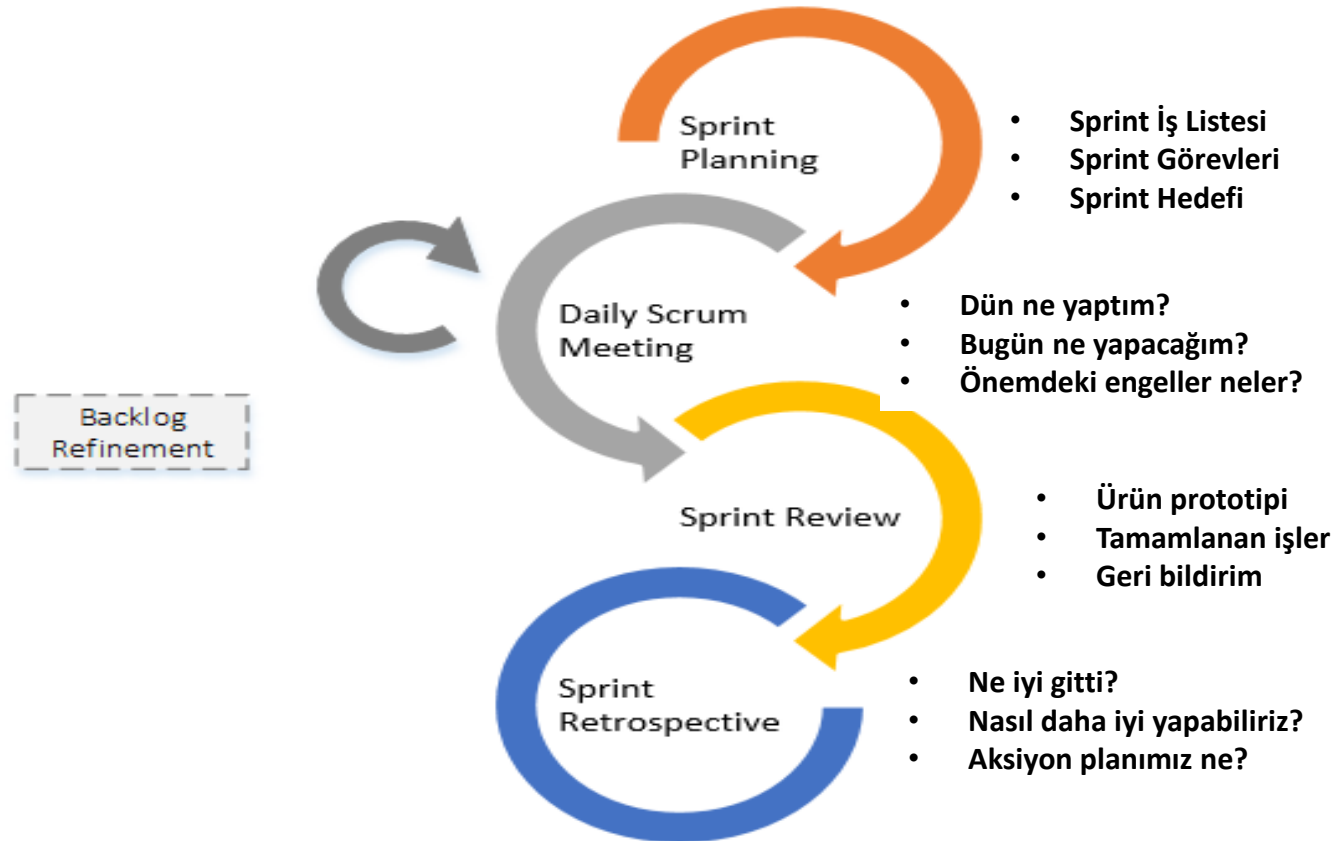
Hatalardan **ders çıkarılmasını sağlayan**

Geribildirimleri **öğrenmek için fırsat gören**

# Agile Uygulamasında Roller



# Agile Seremonileri



# BBVA'da Agile



BBVA Grubu 2014 yılında, grup stratejisini daha hızlı ve daha etkili bir model olarak belirledi.

Müşteri Beklentilerine Hızlı  
Cevap Verme İhtiyacı

- **Teknolojik devrimin** eksponensial hızda gerçekleşmesi
- **Müşteri davranışlarının** ve çözüm taleplerinin hızla **değişmesi**

Yavaş İş Süreçleri

- *Yeni oyuncular* daha **hızlı çözümler** sunabilir

Sorumluluk Eksikliği

- **Karar verme mekanizmalarının** yavaş olması
- Projelerde **sorumluluk paylaşımının** ve sahiplenmenin eksik kalması

# Garanti'de Agile

Organizasyon modelimizi, değişikliklere daha hızlı yanıt verebilecek 4 boyutlu bir Agile organizasyon modeli ile değiştiriyoruz.

## Kalite

- Müşteriden **sürekli geri bildirim** olarak onay sürelerini kısaltmak
- Teslimatta karşılaşılan **hataları minimuma indirmek**

## Hız

- **Üretim döngüsünü** kısaltmak
- **Karar alma** sürelerini kısaltmak

## Taahhüt Etme

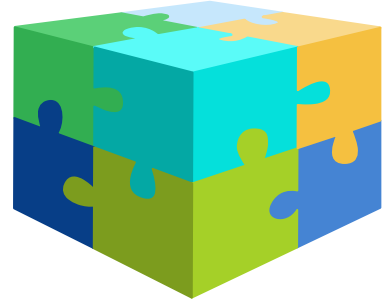
- Etkin **yetenek yönetimi**
- Çalışanların **sorumluluk bilincinin** artırılması
- **'Tek bir Ekip'** bilincinin yaratılması

## Üretkenlik

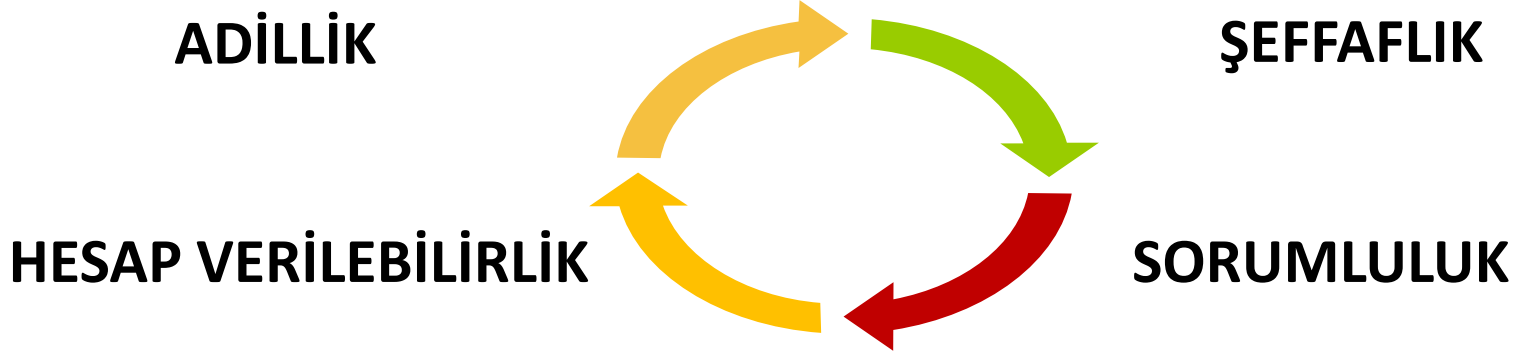
- **Değişen önceliklere** göre kaynakları **yeniden dağıtabilmek**
- Aynı kaynaklarla **daha fazla çıktı** üretmek

# Kurumsal Yönetim

“Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, **verimli çalışmasını** ve bu sayede de hissedarları için **uzun dönemde** ekonomik kazanç yaratarak **istikrar sağlamasını** mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir.”



*Ira Millstein*



# Kurumsal Yönetim İlkeleri & Agile

1

## ADİLLİK

- İhtiyaç duyulan **ortam ve destek** sağlanmış, **kendi kendini örgütleyen** ve **kendi kendine yeten** takımlarda işlerin atanarak değil **gönüllük esasında** sahiplenilmesi

2

## ŞEFFAFLIK

- Yapılandırılmış periyodik toplantılar ve işlerin görseleştirilmesiyle ekip üyeleri arasında **bilgi aktarımı**

3

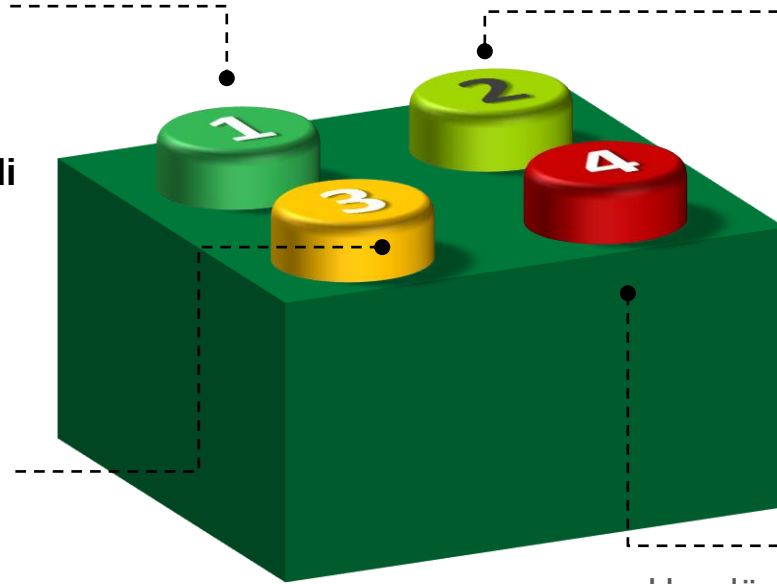
## HESAP VERİLEBİLİRLİK

- Düzenli aralıklarla nasıl daha **etkili** ve **verimli** olabileceğinin üzerinde düşünme ve davranışlarını buna göre ayarlama ve düzenleme

4

## SORUMLULUK

- Her dönem başında **taahhüt edilen** işlerin dönem sonunda önceden üzerinde anlaşılmış **«bitti tanımı»na uygun** şekilde yerine getirilmesi



**‘Hayatta kalanlar, türlerin ne en güçlüsü  
ne de en zekisidir. Hayatta kalan,  
değişime en çok ayak uydurabilendir’**

**-Charles Darwin**

