



## ÇEVİK PAZARLAMA YAPISININ İŞLETMELERDE UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖNERİLER\*

### SUGGESTIONS FOR THE APPLICATION OF AGILE MARKETING STRUCTURE IN BUSINESSES

Sevda ZENGİN<sup>1</sup>

#### Öz

Değişen teknoloji ve dijitalleşmenin hızlanması, salgın hastalıklar, ekonomide yaşanan dalgalanmalar ve tüm bunlardan dolayı müşterinin hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerinden kaynaklı işletmelerin pazarlama ve gelir yönetimini dengeli ve sürdürülebilir bir şekilde ilerletebilmesi zorlaşmaktadır. İşletmelerin karşılaştığı değişimler doğrultusunda hızlı bir şekilde başarı elde edebilmesi için yeni yetenekleri kendi bünyelerine eklemeleri gerekmektedir. Özellikle bu değişimler arasında hızla ilerleyen dijitalleşmeye işletmenin uyum sağlamasında çeviklik kriterinin işletmeye adapte edilmesi önem arz etmektedir. İşletmede; ilk olarak seri üretim alanında başlamış olan çeviklik sonrasında tüm üretim alanlarında devam ederek zamanla insan kaynakları, tedarik zinciri, organizasyon gibi diğer alanlarda da kullanılmaya başlamıştır. Çeviklik ile işletmenin birçok alanında sağlanan hızlı uyumun pazarlama alanındaki ismi çevik pazarlamadır. Çevik pazarlama yapısı; Kanban, Scrum, Scrumban ve diğer çevik metodolojilerin uygulanması ile sürekli olarak yinelenmeli bir yaklaşım türüdür. İşletmenin karşılaştığı dış ve iç kaynaklı sorunları çevik pazarlama yapısı ile yönetmek, karşılaşılmış olan sorunları fırsatlara çevirebilmek için işletmeye yeni yöntemler deneme imkânı sunacaktır. Bu nedenle, işletme içerisinde çevik pazarlama yapısının uygulanması ile işletmenin dış ve iç kaynaklı karşılaştığı tüm problemler karşısında pazarlama tarafında alınacak olan aksiyonlara hızlı bir biçimde uyum sağlanacaktır.

#### Abstract

Due to the changing technology and acceleration of digitalization, epidemics, fluctuations in the economy, and because of the rapidly changing needs and expectations of the customers, it is difficult for businesses to develop their marketing and revenue management in a balanced and sustainable way. For businesses to achieve success quickly in line with the changes they have encountered, they need to add new talents to their structures. It is of great importance that the agility criterion be adapted to the business, especially in the adaptation of the business to the rapidly progressing digitalization. Agility, which started in the field of mass production in the business, continued in all production areas and over time has begun to be used in other areas such as human resources, supply chain, and organization. The rapid adaptation provided in many areas of the business through agility is called agile marketing in the field of marketing. The agile marketing structure is a type of iterative approach with the application of Kanban, Scrum, Scrumban, and other agile methodologies. Managing the external and internal problems faced by the business with an agile marketing structure will provide the company with the opportunity to try new methods to turn these problems into opportunities. Therefore, with the implementation of an agile marketing structure within the company, the actions to be taken in the field of marketing will be rapidly adapted in regard of all external and internal problems faced by the enterprise.

**Anahtar Kelime:** Çeviklik, Çevik Pazarlama, Sprint Planlama, Kanban.

**Keywords:** Agile, Agile Marketing, Sprint Planning, Kanban.

\*Araştırma makalesi yazarın Prof. Dr. Cemal Yükselen danışmanlığında yürütmüş olduğu “Çevik Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Yenilikçilik Yeteneği ve Pazarlama Karması Adaptasyonunun Aracılık Rollerini Üzerine Bir Araştırma” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Pazarlama Uzmanı, İSPARK A.Ş., sewdazengin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7327-9124

## Extended Abstract

Although the Agile Manifesto has existed since ancient times as a mentality, it was first created in the field of software and information technologies by a group of academics in the 20th century. Over time, it has started to be used in many parts of the enterprise such as production, supply chain, and human resources. By 2012, John Cass and Jim Ewel brought together 35 marketing executives and organized the “Sprint Zero” meeting. At this meeting, they published the Agile Marketing Manifesto for the use of the concept of agility in the field of marketing.

Agility basically means being fast. Agile marketing, on the other hand, refers to the process of carrying out marketing project studies to reach the customer with the most accurate method in the fastest way before the competitors in line with the sudden changes in the market in which the enterprise is located. It focuses on value criteria and principles that make up the agile marketing structure, what needs to be done to get maximum results from projects and on results for producing products/services for the customer.

Before the agile marketing structure is implemented in the business, the agile leader should seek answers to these four questions to determine strategies about the relevant project (Ewel, 2020):

- Should I start with small goals or big goals?
- Will I reorganize the responsibilities of all employees in the business into cross-functional teams?
- What trainings are necessary for the teams to create an agile marketing structure?
- What can be encountered in the first six-month period after the agile marketing structure has been created?

The answers to the above questions allow to determine the project goal, the job descriptions of the marketing department employees, the needed trainings of the employees and the possible risks that may be encountered during the project. After the requirements and risks related to the project are determined, an agile vision for the project should be created. To achieve the goals in line with the vision created, goals should be established based on the Objectives and Key Results Method (OKR) or the Vision, Themes, Focus Areas and Measurement Method (VTFM). After the method of measuring the targets is determined in line with the vision, sprint planning should be done by applying Kanban, Scrum, Scrumban, or any of the other methodologies. A project to be carried out in the direction of agile marketing should be formed of six sprint phases. Sailer (2019) defined sprint planning in six steps as follows:

- Selecting a project from the product backlog,
- Writing an abstract about the chosen project,
- Holding a sprint planning meeting within the scope of the project,
- Creating the sprint map in the marketing calendar,
- Managing the stages of the project using the Kanban board,
- Monitoring the project stages and measuring each stage.

With the sprint planning, the duties and responsibilities of the participating team members, what should be done during the project, and how the project should be followed should be determined and continued with the agreement of all team members. After the tasks and responsibilities of the team members within the scope of sprint planning are determined, sprint stages should be implemented. The impact of the processes in the project should be measured at every stage of sprint planning, and the results in line with the measurements should be continuously improved for the best outcome of the project.

In this article, firstly, the development of agile marketing structure and value criteria are explained. Secondly, the principles of agile marketing structure are explained. Thirdly, information about the components that make up the agile marketing structure is given. Finally, the necessary studies for the implementation of agile marketing in the enterprise and the tools that can be used in these studies are explained. Also, through the described agile marketing structure regardless of large, medium, or small-sized businesses, tools and methods that can be applied by businesses are explained, and important information about how the business can be more proactive in the target market is given. The most important reasons for the creation of an agile marketing system in the enterprise are technological changes, epidemics, and ups and downs in the economy. In view of these changes in dynamic markets; It is possible with agile marketing to adapt rapidly to the changes that create the supply-demand balance of the clients, to follow the project activities, to implement the necessary changes in the business and to enhance the motivation of the employees. The agile marketing structure to be created within this framework will provide an advantage to the business in a competitive environment by using the specified tools.

## GİRİŞ

Kavram olarak çeviklik, atik bir şekilde hareket etmeyi ifade etmektedir. Çeviklik yapısı ilk olarak işletmede üretim alanında kullanılmaya başlayarak zamanla tedarik zinciri, insan kaynakları bölümü gibi işletmenin birçok alanında işletmenin iç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik olarak kullanım alanı bulmuştur. Son yıllarda, pazar dinamiklerinin hızlı değişimine bağlı olarak pazarlama alanında da kullanılmaya başlamış ve çevik pazarlama kavramı, pazarlama alanında öne çıkmaya başlamıştır.

Çevik gelişimde, yeni yetenekler de dâhil olmak üzere çeviklik kavramının dijital çağda bir gereklilik olmasının en önemli faktörü pazarlama oyununun yeni adının ‘çeviklik’ olması ve ‘çevik pazarlama’ yapısının işletmelerin karşılaştıkları fırsatlardaki mevcut değişiklikleri dönüştürmesinin uygun bir yolunu sunmasıdır (Purcărea, 2016). Çevik pazarlama yapısı, anlık gerçekleşen durumlar karşısında alınan kararlar ile birlikte gerçekleşmesi olası durumlar içinde kullanılmaktadır. Yapının, kriz yönetiminden en temel farkı ise olası krizi önceden öngörüp krizin gerçekleşmesi durumunda yapılacakların adım adım planlanmasından ziyade değişimin planlanmasını kapsamasıdır (Penpece ve Çelik, 2013).

Pazarlama alanında çevik pazarlama bir meta dinamik yetenek olarak işletmelerin pazar algılamasını, esnekliğini, hızını ve yanıt verebilirliğini içeren benzersiz yeteneklerin örneği olarak öne çıkmaktadır (Khan, 2020). Yapının işletmede uygulanması, işletmenin karşılaştığı teknolojik, sosyal ve ekonomik durumlar karşısında hızlı bir şekilde aksiyon alabilmesinde önem arz etmektedir. Bu yapı ile pazarlama ekipleri kolektif çabalarına odaklanarak yüksek değerli projeleri toplu olarak tanımladıkları taktiksel bir pazarlama yaklaşımı ile sunmaktadır (Suganya, 2021). Çevik pazarlama yapısının oluşturulması ve uygulanması ile anlık gerçekleşen değişimlere pazarlama bölümü çalışanlarının hızlı karar alabilmesi, hiyerarşik yapının olmamasından kaynaklı çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, projedeki ekip üyelerinin yetkinlikleri doğrultusunda görevlere atanması, müşterinin ihtiyaç ve isteklerindeki değişikliğe işletmenin hızlı bir şekilde uyum sağlaması gibi faktörler sayesinde işletme, amaç ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilme olanağını elde etmektedir.

Bu çalışmada, çevik pazarlama kavramının gelişimi, kavrama ilişkin uygulama koşulları ve kullanılabilir araçlara ilişkin bilgiler sunulmuş olup çalışma, çevik pazarlamayı işletmede uygulama esasları itibarıyla kavramsal olarak açıklamayı hedeflemektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışmada, çevik pazarlama kavramı, kavramsal gelişmeleri, bileşenleri ve işletmedeki uygulama esasları kuramsal olarak ele alınmıştır.

### 1.1. Çevik Pazarlama

Çevik Pazarlama yapısının oluşturulması için John Cass ve Jim Ewel, Haziran 2012 yılında “Sprint Zero” toplantısını planlayarak San Francisco’da 35 Pazarlama Yöneticisini bir araya getirip Çevik Pazarlama Manifestosunu yayımlamıştır (Ewel, 2020). Çevik Pazarlama Manifestosu ile pazarlama alanında çeviklik yapısı oluşturularak yıl içerisinde işletmedeki pazarlama ile ilgili stratejik planlamalardan daha çok işletmenin karşılaştığı dış faktörler ya da iç faktörler karşısındaki değişime hızlı yanıtlar verilebilmesi, çevik iterasyonların üstün tutulması, verilerle süreçlerin ilerletilmesi, hedef planlamalarda büyük pazardan ziyade bireysel müşteri stratejisinin oluşturulması ve son olarak da hiyerarşinin yerini ekip çalışmasının alması hedeflenmektedir.

Çevik pazarlama ile ilgili literatürde yer alan bazı tanımlar şunlardır:

- “Çevik pazarlama dinamik bir yapı oluşturulmasına yardımcı ve hatta zorlayıcı bir kavramdır.” (Penpece ve Çelik, 2013).
- “Çevik pazarlama, çevik mantık (uyumsuz ve açık zihinsel duruş) tarafından tetiklenen ve çevik eylemlere neden olmak için çevik öğrenme (verileri arama ve yorumlama becerisi) tarafından kolaylaştırılan (sürekli değişen koşullara esneklik ile hızlı bir şekilde taahhüt etme, koordine etme ve yanıt verme) bir süreçtir” (Gomes vd., 2020).

- “Çevik pazarlama, bir işletmenin piyasayı anlamlandırma ile pazara uyum sağlama kararlarını yürütme arasında ne ölçüde hızla yineleme yaptığını ifade etmektedir” (Kalaigian vd., 2020).
- “Çevik pazarlama, pazarlama ekiplerinin kolektif çabalarına odaklanacakları yüksek değerli projeleri toplu olarak tanımladıkları taktiksel bir pazarlama yaklaşımıdır” (Suganya, 2021).
- “Çevik pazarlama, işletmenin rekabetçi ve dinamik pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmesi, müşteri beklentilerini karşılama başarıları ve pazardaki istikrarını koruması için işletmelerin uygulaması gereken bir metottur” (Supreethi ve Suresh, 2021).
- “Çevik pazarlama, ekip ortamına birkaç çevik seremoniyi dâhil ederek büyük bir değişimin olmasını beklemek değildir. Güçlü bir vizyon, çevik ilkelerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve gereken davranış değişikliği ve değişen bağlamlara yanıt olarak konuşlandırmayı uyarlamak için bir öğrenme zihniyeti gerektirmektedir” (Perkin, 2022).

Pazarlama yöneticileri tarafından pazarlama alanında yeni bir kavram olarak oluşturulan çevik pazarlama ile ilgili literatürde karşılaşılan tanımlarla ilgili farklılıklar olmasına rağmen bu tanımların ortak noktaları, dinamik pazarlarda oluşan değişimler karşısında işletmedeki pazarlama bölümünün de rekabette geride kalmaması için çevik bir şekilde aksiyon alabilmesi yönündedir. Çevik yazılım altyapısı kullanılarak oluşturulmuş olan çevik pazarlamanın değer kriterleri şunlardır (Yusoff vd., 2019):

- Plan doğrultusunda hareket edilerek, süreçler ve araçlar üzerindeki iletişimin birey ve etkileşimler aracılığıyla yanıt verilmesinin sağlanması,
- Bing-Bang kampanya süreçleri hakkında hızlı bir şekilde tekrarların yapılması,
- Projelerle ilgili paydaşlarla yapılacak olan iş birliği süreçlerinin sözleşmeler üzerinden ilerletilmesi,
- Proje ile ilgili takip edilen süreç hakkında gerçekleşen değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verilmesi,
- Proje ekip üyeleri ve paydaşlar arasında gerçekleşen iletişimin tek boyut üzerinde ilerletilmesi
- Proje süresince oluşacak maliyetlerin yüksek tutarda olmamasına dikkat edilmesi.

## 1.2. Çevik Pazarlama Prensipleri

İşletmenin bulunduğu pazardaki teknolojik değişimler, inovasyonun hızı ve müşteri tercihlerinin çok sık bir şekilde değişmesi, işletmeler arasındaki rekabetin daha fazla artmasına neden olmaktadır. İşletmenin hızlı bir şekilde gerçekleşen bu değişimler karşısında, küresel ve müşteri odaklı bir yapıda faaliyet göstermesi gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmenin, hizmet/ürün portföyünün daha geniş bir yapıda olması, rakip işletmelere göre daha kaliteli ve müşteri taleplerine cevap verebilen ve diğer işletmelere göre daha ucuz fiyatlı ürün/hizmet sunabilen bir yapıda olması gerekmektedir. Hızlı bir şekilde değişime yanıt verebilmek ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek için çevik prensipleri uygulayan işletme; maliyetlerde tasarruf, fazla stok bulundurmama durumu ve çıktılarda pozitif yönlü bir verimlilik sağlayabilmektedir (Cristian vd., 1999; Baki, 2003). Çevik pazarlama ile ilgili prensipler şunlardır (Smith, 2016):

- İşletme için en önemli öncelik, erken ve sürekli teslim yöntemi ile müşterilerin memnun edilmesinin sağlanması,
- Proje geliştirme ve değiştirme süreçleri uzun sürse bile değişim süresini olumlu karşılayarak çevik pazarlama sürecinin müşteri tercihlerinde sağlayacağı avantaj sayesinde işletmenin rekabet pazarında avantaj sağlaması,
- Oluşturulan faydanın sık bir şekilde müşterilere hatırlatılması,
- Proje ekibinin ve paydaşların proje süresince birlikte çalışmasının desteklenmesi,
- Proje ekibi ve paydaşlar için proje süresince pozitif bir ortam oluşturularak onların işi en iyi şekilde tamamlamaları için desteklenmeleri ve ihtiyaç duyulan güven ortamının oluşturulması,
- Proje ekibi içerisinde sağlanacak olan iletişimin yüz yüze kurulması sağlanarak, bilgi aktarımının en verimli ve en etkili bir şekilde oluşturulmasının sağlanması,
- Çevik pazarlama stratejisinde projenin sonucuna odaklanarak proje süresince yapılan ilerlemenin ölçümlenerek takip edilmesi,

- Çevik pazarlama stratejisi ile sürdürülebilir kalkınmaya teşvik edilmesi,
- Projenin en iyi sonucu sağlayacak bir biçimde tasarlanması ve çözümlere odaklanması,
- Sade bir şekilde yapılmayan iş miktarlarının en üst düzeye çıkarılma sanatının oluşturulması,
- Çevik pazarlama ekipleri kendi kendilerini organize etme yöntemi ile gereksinimlerini ortaya çıkartarak bu gereksinimlere en iyi fikirlerin oluşturulmasının sağlanması,
- Çevik pazarlama ekibinin düzenli bir şekilde bir araya gelerek projenin nasıl daha verimli olacağını düşünmesi ve gelecekteki davranışlarını buna göre ayarlaması.

Geleneksel pazarlama yöntemlerinin hâkim olduğu işletmeler, genel olarak resmî yapıdaki kuralları, katı bir şekilde uygulayan ve bürokrasinin çok fazla hissedildiği işletmeler olmasından dolayı çevik pazarlama prensiplerini işletmeye uyarlamada zorluk yaşarken modern işletmeler daha esnek yapıda olmalarından kaynaklı çevik pazarlama prensiplerini hızlı bir şekilde adapte ederek süreçle ilgili daha kolay ve hızlı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı çevik pazarlama yapısını geleneksel pazarlama yapısından ayıran en önemli özelliği, çevik pazarlama yapısında bilgiye dayalı olarak iş süreçlerinin daha kısa ve hızlı bir şekilde ilerletilmesidir.

### 1.3. Çevik Pazarlama Bileşenleri

Çevik pazarlama yapısını işletmede sağlıklı bir şekilde kurgulayan işletmeler, tüm süreçleri eş zamanlı olarak yürütmektedir. Çevik pazarlama yapısını oluşturan bileşenler şunlardır:

*Cevap Verme:* Çevik pazarlama sistemini kurgulamış ve hayata geçirmiş bir işletmenin en önemli ilk özelliği, cevap verme yetkinliğidir. Cevap verme, bir nesnenin veya varlığın dış ve iç fırsatları tarama ve algılamaya yeteneğini ifade etmektedir (Rosing vd., 2015). Teknolojik değişimlere, proje süreçlerindeki aksiyonlara ve proje öğelerinin sabitliğinin oluşturulması durumunda, dış faktörlerde ya da iç faktörlerde oluşacak değişikliklere ani bir biçimde işletmenin cevap verme yetkinliğidir.

*Esneklik:* Esneklik, farklı teklif kombinasyonlarını verimli bir şekilde üretme yeteneğini ifade etmektedir (Khan, 2020). Farklı bir ifadeyle esneklik yetkinliği, çevik pazarlama yapısına uyumlu olan bir işletmenin belirli bir seviyede esneklik boyutunu kurarak bulunduğu pazardan hem rekabet avantajı elde edilebilmesi hem de yenilikçi bir yapının oluşturulabilmesi için süreci hızlandırmaktadır.

*Hız:* Hız, işletmelerin pazar değişikliklerini algılamak, eylemler başlatmak, geri bildirim toplamak ve pazarlama kararlarını oluşturmak için harcadıkları zamanı ifade etmektedir (Kalaigannam vd., 2020). Hız bileşeni ile işletmede yeni üretilen ürünlerin hedef kitleye doğru ve hızlı bir şekilde ulaştırılması ile süreçlerdeki işlem sürelerinin hızlı bir biçimde sağlanması hedeflenmektedir.

*Yetkinlik:* Yetkinlik, işletmenin oluşturmuş olduğu stratejik hedefler kapsamında ürün/hizmet üretkenliğindeki performansın ve faaliyetin oluşmasına fayda sağlayacak birden fazla yeteneği bir arada tutan bir unsurdur. Yetkinlik yeteneğinin oluşturulması ve sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi durumunda işletme, işgücü piyasasında son derece rekabetçi zamanlarda hem en uygun işin elde edilmesini hem de elde tutulmasını sağlayabilmektedir (Buheji ve Buheji, 2020).

*Proaktif Piyasa Algılama:* Çeviklik olgunluğuna ulaşmış olan bir işletme bu aşamada, müşteri veri tabanını analiz ederek ve büyüme için yeni fırsatlar arayarak stratejik davranmaya teşvik edilmektedir (Poolton vd., 2008).

*Duyarlılık:* Geleneksel pazarlama yapısına hâkim olan işletmeler, genel olarak birçok önemli yetkinliği çok az geliştirmiş olduğundan dolayı pazarda beklenmeyen değişimlere karşı hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve esnek davranabilme konusunda daha az duyarlıdır. Çevik pazarlama yapısı oluşmuş işletmeler ise departmanlar arası iletişimin yüksek olması, işletmede dış ya da iç problemlerden kaynaklı değişimin gerekli olması durumunda çalışanların hızlı bir şekilde koordine olarak değişime işletmenin olumlu yanıt vermesine ve işletme performansının olumlu yönde ilerlemesine yönelik daha fazla duyarlı davranmaktadır.

*Sağlamlık:* İşletmelerin yer almış oldukları pazarda faaliyetlerini sürdürürken değişen seviyelerde türbülansa maruz kaldıkları söylenebilir; fakat gerçek değişim oranı, pazar taleplerindeki yaşanan değişim doğası ile birlikte bir sektördeki rekabetçi faaliyetin niteliğine göre değişmektedir (Poolton vd., 2006). Çevik yapıdaki işletmenin olgunluğu, müşterilerinden gelen talep durumuna ve pazardaki rekabet durumuna göre ölçümlenmektedir. Çevik yapıya sahip olan bir işletmenin ilk olarak iç ya da dış

çevreden gelen sorunlara karşı sağlam kalabilmesi sağlanarak rekabet ve talep durumu en iyi noktaya getirilmektedir.

#### 1.4. İşletmede Çevik Pazarlama Yapısının Oluşturulması

İşletmede çevik pazarlama yapısının başlatılabilmesi ve sürdürülebilir bir şekilde devam edebilmesi için işletmenin ilk olarak mevcut durumunu belirleyecek olan şu soruları kendisine sorması gerekmektedir (Ewel, 2020):

- Küçük hedeflerle mi yoksa büyük hedeflerle mi başlamak istiyorum?
- İşletmedeki tüm çalışanların sorumluluklarını çapraz işlevli takımlar şeklinde olacak yapıda yeniden organize edecek miyim?
- Çevik pazarlama yapısını oluşturabilmek için ekibin hangi eğitimleri alması gerekiyor?
- Çevik pazarlama yapısının oluşturulacağı ilk altı aylık dönemde nelerle karşılaşılabilir?

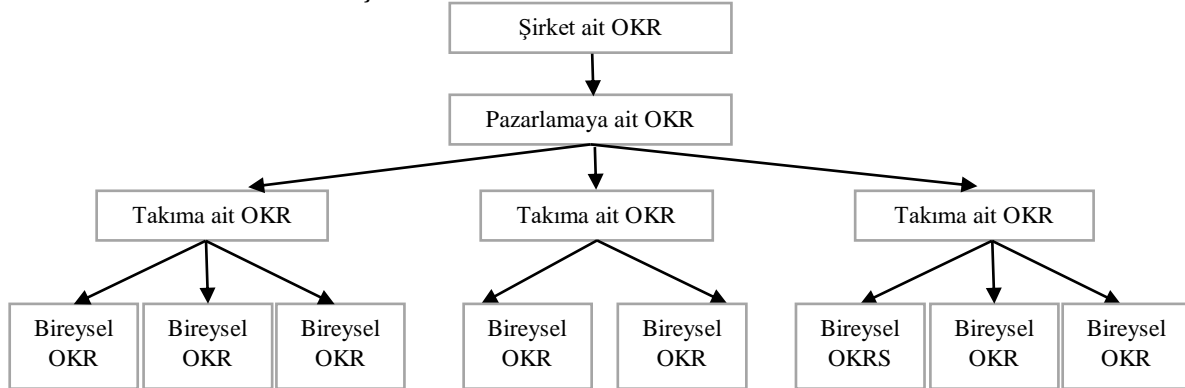
İşletmenin bir sonraki aşamada ise vizyon oluştururken çözümlenememiş kritik sorunlara çözüm bulmayı hedeflemesi olmalıdır. Bu kapsamda pazarlama bölümünde devam etmesi gereken uygulamalar, işletmenin hedeflemiş olduğu başarı kavramının tanımını ve süreç dâhilinde karşılaşabilecek sorunlar karşısında ekipte karşılaşılacak endişe durumunda alınacak olan önlemler gibi önemli sorunlar, lider tarafından çevik pazarlama yapısı dâhilinde işletme vizyonu oluşturulurken ilk değerlendirilecek konulardır.

Çevik pazarlama ile ilgili işletme vizyonu oluşturulduktan sonra hedeflerin belirleneceği yöntem seçilmelidir. Genel olarak küresel işletmelerin kullanmış olduğu iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Hedefler ve Kilit Sonuçlar (OKR) yöntemi 1999 yılında John Doerr tarafından oluşturulmuş olan bir sistemdir.

Zhou ve He (2018), Hedef ve Kilit Sonuçlar Yöntemini şu şekilde sıralamıştır:

- İşletmede, departmanın ve çalışanların belirli bir süre içerisinde gerçekleşecek olan (aylık/üç aylık/yıllık) niceliksel hedefleri belirlemesi,
- Her hedef için anahtar sonuçların belirlenmesi ve kilit sonucun dönem sonundaki hedef gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığının ölçülmesi,
- Hedefler için belirlenen planın uygulanması,
- Düzenli geri bildirimlerin yapılması (her değerlendirme döngüsü, hedef tamamlama ve geri bildirim ile ilgili tam zamanında değerlemeler yapılarak sonrasında sonuçlarına göre uygun değişiklikler yapılmalı)

Şekil 1. Sekiz Basamaklı OKR Sistemi



Kaynak: (Perkin, 2022)

İkincisi ise Vizyon, Temalar, Odak Alanları ve Ölçme (VTFM) yöntemidir. VTFM hedef ölçüm yönteminin işletmede uygulanabilmesi için şu kurallar dikkate alınmalıdır (Atlassian, 2022):

- Açıkça tanımlanmış birkaç temaya odaklanması (Beş veya daha az idealdir.),
- İşletmedeki herkesin mevcut ana temaları adlandırılabilmesinin sağlanması,
- Tema başına bir birincil hedef belirlenmesi ve bu hedefin tek bir temel metrikle ölçülmesi,

- İşletme stratejisini desteklemek için organizasyonun her seviyesinde işletme çapındaki hedeflerin belirlenmesi,
- Hedeflerin agresif; ama ulaşılabilir olarak oluşturulması.

Çevik lider tarafından işletmenin pazarlama bölümü hedef yöntemi belirlenmelidir ve bu hedeflerin işletme ana hedefleriyle uyumlu olacak bir yapı doğrultusunda uygulamasına yönelik planlamasının yapılması gerekmektedir. Aynı şekilde, işletme ana hedefleri ile bireysel hedeflerin de koordineli ilerleyebilmesi için kişiler arası iletişimin başarılı bir şekilde oluşturulması ve devam etmesi önem arz etmektedir.

İşletme vizyonu doğrultusunda hedefler belirlendikten sonra, çevik pazarlama yapısının uygulanması sırasında sprint planlamasının oluşturulması gerekmektedir. Sprint planlamasının, çevik pazarlamada başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için dokuz farklı öge bulunmaktadır. Cooper ve Sommer (2016), sprint planlamasındaki bu unsurları; üç araç, üç eser ve üç rol olarak tanımlamaktadır. Sprint planlamasıyla ilgili görev tanımları hakkındaki açıklamalara Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Sprint Planlamasındaki Görev Tanımları

	GÖREV	TANIM
ÜÇ ARAÇ	<b>Ürün İş Listesi (Product Backlog)</b>	Müşterinin üründen beklediği fayda, ihtiyaç ve talepler baz alınarak ürün oluşturulurken ihtiyaç duyulan iş bölümlerinin listesidir. Dinamik bir yapıdadır. İhtiyaca göre güncellemeler yapılmaktadır.
	<b>Sprint Tahtası (Sprint Board)</b>	Sprint tahtası; süreçler ilerken ‘yapılacaklar’, ‘yapılanlar’ ve ‘biten işlerin’ takip edilmesi için kullanılır.
	<b>Tamamlananlar Tablosu (Burn-Down Chart)</b>	Proje ilerlerken tamamlanan işleri takip edebilmek için bir çizgi çizilir ve tamamlanan işler işaretlenir. En sonuncu işin işaretlenmesi ile projenin tamamlandığı kabul edilir (Kanban tablosu kullanılabilir.).
ÜÇ ESER	<b>Sprint</b>	Kısa süreli projelerdir. Her projenin ömrü maksimum 1 aydır.
	<b>Günlük Scrum (Daily Scrum)</b>	Güne başlamadan önce ekip arasında güncel durumla ilgili bilgi paylaşımı yapılması için yapılan toplantıdır. Toplantı kapsamında sorunlar değerlendirilmeden sadece kişi bazlı şu konular görüşülür: Dün neler yapıldı? Bugün neler yapılacak? Sürecin ilerleyişini hangi konular engelliyor? Görüşülen görevin bir günlük süre içerisinde bitmeme durumu varsa ekip üyeleri arasında görev paylaşılır.
	<b>Geçmişe Yönelik Toplantı (Retrospect Meeting)</b>	Projede gelinen duruma kadar geçen süre çerçevesinde ekip üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeye yönelik toplantıdır. Yapılan toplantılar doğrultusunda paylaşılan olumlu bilgilerin diğer ekip üyeleri tarafından örnek alınması, olumsuz yönler için ise mutabık kalınarak çözüme yönelik fikir birliği sağlanmasıdır.
ÜÇ ROL	<b>Proje Ekip Üyesi (Member)</b>	Projeye başlarken üzerinde durulması gereken unsurdur. Projeye dâhil olan kişiler hedeflerini ekip ile paylaşır. Projede ekip lideri görevleri paylaşmaz. Ekip üyeleri hedefler, yetkinlikler ve sprint eşleşmesi konusunda hemfikir kaldıkları ekip üyesine görev ataması yapar. Ekip lideri, dışarıdan gelecek proje ile ilgili müdahaleleri engellemekle sorumludur.
	<b>Süreç Yöneticisi (Process Manager)</b>	Proje yöneticisinin dâhilinde olan görevler şunlardır: Ekip üyelerinin sprintlerinin oluşturulması için uygun ortamın sağlanması, sprint süreci bittikten sonra sprintlerle ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması, her gün scrum toplantısının yapılmasıdır. Ayrıca, proje süresince ekip üyelerinin karşılaşma durumu olan sorunları erkenden tespit ederek gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.
	<b>Ürün Sahibi (Product Owner)</b>	Ekip üyelerinin görevlerini ve ürün değerini en üst seviyeye çıkartmak ve ürünle ilgili ihtiyaçları sprintlere atamak ile görevli tek kişidir.

**Kaynak:** Tablo, yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çevik pazarlama ekibinin sprint planlamasındaki görevleri belli olduktan sonra, üstlenmiş oldukları görevlere göre sprintleri devam ettirmeleri gerekmektedir. CoSchedule'deki (CoSchedule, çevik pazarlama yapısına uygun olarak işletmelere pazarlama takvimi, pazarlama paketi, eyleme geçirilebilir pazarlama enstitüsü sunan bir yapıdır.) pazarlama ekibi sprintlerin yürütülmesini altı adımda aşağıdaki gibi planlamıştır (Sailer, 2019):

- Ürün iş listesinden bir projenin seçilmesi,
- Seçilen proje ile ilgili bir özet yazılması,
- Proje kapsamında bir sprint planlama toplantısının oluşturulması,
- Pazarlama takviminde sprint haritasının oluşturulması,
- Proje ile ilgili aşamaların kanban tablosu kullanılarak yönetilmesi,
- Proje aşamalarının izlenmesi ve her aşamanın ölçülmesi.

Sprint planlamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için çevik pazarlama takımının altı adımda sprint aşamalarını uygulaması gerekmektedir. Bundan dolayı bu aşamalarda, ekip üyelerinin de neler yapacaklarını net bir şekilde anlaması önemlidir. Sprint planlamasındaki aşamalarla ilgili tanımlamalara aşağıda yer verilmektedir:

**1. Aşama:** Ürün iş listesinden seçilen her bir proje için, sırasıyla aşağıdaki aşamalar izlenmelidir:

- Proje ismi ve özet açıklaması, proje ekip üyeleri ve proje paydaşlarının anlayacağı şekilde açık bir biçimde yazılmalıdır.
- Ekip lideri, proje başlamadan önce mutlaka belirlenmelidir.
- Projenin amaç ve hedefleri net bir şekilde ifade edilmelidir.
- Projenin hayata geçtikten sonra işletmeye, paydaşlara ve müşterilere sağlayacağı fayda açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Projenin sonuçlarıyla ilgili hipotezleri tanımlanmalıdır.
- Proje sonuçlarının ölçülmesiyle ilgili sistem en başta belirlenmelidir.

**2. Aşama:** Projenin hedef müşteri kitlesini, amacını ve hedeflerini özet bir şekilde açıklayarak bu proje ile hedeflenen müşteri grubunun hangi ihtiyacını ve işletmenin hangi beklentisini karşıladığını, proje tamamlandıktan sonra proje sonuçlarının ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi ve son olarak da projenin ne kadar süre içerisinde hayata geçeceğinin tahmin edilmesi için proje aşamalarının ve bu proje aşamalarında neler yapılacağına kısa bir özet halinde ifade edilmesi gerekmektedir. Proje aşamaları ile ilgili tanımlamalar özet bir şekilde yazıldıktan sonra projenin rahat ve stratejik bir yöntemle ilerlemesi için Alexander Osterwalder'ın kanvas modelinden esinlenerek oluşturulmuş olan pazarlama kanvası ile pazarlama alanındaki yeni bir fikrin rahat ve stratejik adımlarla yapılabilmesi için işletme, rakipler ve müşterilerle ilgili bütün bilgiler pazarlama kanvası tablosuna yazılmalıdır (Şekil 2).



## Şekil 2. Pazarlama Kanvas Modeli

Pazarlama Modeli:		İşletme İsmi: ...		Hazırlayan: ...		Tarih: ...	
<b>Ürünlerinizi veya Hizmetlerinizi kim satın alır?</b>	<b>Müşteri Problemleri &amp; Beklentileri</b>	<b>Marka Güvencesi</b>	<b>Kanıt Noktaları</b>	<b>Marka Kişiliği</b>			
İşletmenin ürün/hizmet için hitap ettiği /edeceği müşteri profilinin analizi yapılarak, madde madde yazılmalı.	İşletme, portföyünde yer alan ürün/hizmet hakkında müşterilerden gelebilecek şikâyetleri belirleyerek, müşterilerin ürün/hizmetle ilgili talep edebileceği özelliklerini listelemeli. Listelenen bu maddeler içinden ölçülebilir özelliğe sahip olan hem iç faktörleri hem de çevresel faktörleri listelenmeli.	Müşterinin ürün/hizmetle ilgili olan ya da olabilecek şikâyetlerinden ve taleplerinden bir marka vaadi oluşturulmalı.	İşletmenin sorunları çözmek ve talepleri karşılamak için kullanacak olduğu 3-4 madde sıralayarak, bu maddeler ile işletmenin vazgeçilmez olması sağlanmalı.	Markayla ilgili rakiplerin ve müşterilerin zihninde oluşan/oluşacak algıyı ortaya çıkartmalı. Markayla ilgili müşterinin zihninde oluşan algı samimi mi yoksa soğuk mu? Markayla ilgili müşterinin algısında kalan görüntü nasıl?			
<b>Müşterileriniz ürün/hizmeti hangi sebeplerden dolayı satın alıyor?</b>			<b>Anahtar metrikler neler?</b>				
Müşterilerin ürün/hizmet satın alma ile ilgili davranışları maddeler halinde yazılmalı.			Müşterilerin ürün/hizmet satın alma davranışlarına göre segmentler oluşturularak, müşterinin bir segmentten diğer segmente geçişi ölçümlenmeli. Segmentler arasında geçişler hangi kriterlerden dolayı etkileniyorsa listelenmeli.				

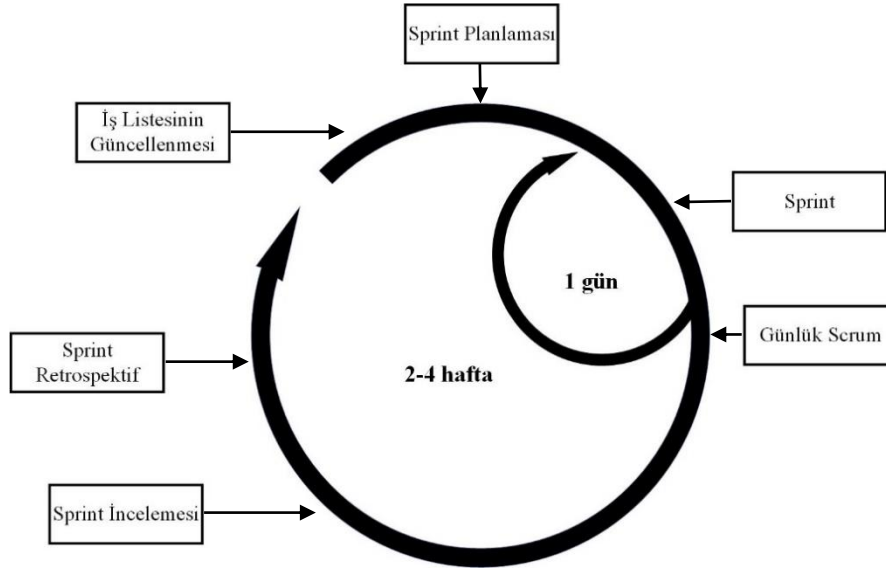
Pazarlama Modeli: İşletme İsmi: ... Hazırlayan: ... Tarih: ...

RAKİPLER		
Rakip İşletme İsmi	İşletmeniz hakkındaki düşünceleri neler?	Rakip işletme hakkındaki düşünceleriniz neler?
X İşletme	1. .... 2. ....	1. .... 2. ....

Kaynak: (Ewel, 2020)

**3. Aşama:** Projenin detayları ve özet bilgileri takım lideri tarafından ekibin tüm üyeleri ile açık bir şekilde paylaşılmalıdır. Bilgiler paylaşıldıktan sonra kısa süreli sprint toplantıları yapılmalıdır. Bu toplantılar 2 veya 4 haftalık zaman aralıklarında tekrarlanmalıdır. Proje devam ederken çevresel veya iç sorunlarla karşılaşılması durumunda eğer projede bir değişim yapılması gerekiyorsa hızlı bir şekilde ekip üyeleri ile toplantı planlanmalıdır. Şekil 3'te sprint planlamasının akışına yer verilmektedir.

Şekil 3. Sprint Çalışması



Kaynak: (Perkin, 2022)

**4. Aşama:** Seçilen projenin lansman tarihi belirlenmelidir. Ayrıca proje devam ederken gerçekleştirilecek aşamalar için tarihler ve bu aşamalarındaki görev tanımlamaları yapılarak ekip üyelerine görevleri dağıtılmalıdır.

**5. Aşama:** Proje süresince bir kanban panosu kullanılarak projenin ilerleyişi tüm ekip üyeleri tarafından kanban panosu üzerinden takip edilmelidir. Ayrıca proje süreçlerindeki tarihlerin ve bu tarihlerde ekip üyelerine atanan görevlerin kanban panosunda yer alması gerekmektedir. Şekil 4'te örnek kanban tablosuna yer verilmiştir.

Şekil 4. Kanban Tablosu

Sprint İş Listesi	Devam Eden Projeler	Engellenen Projeler	Kalite Güvencesi Aşamasındaki Projeler	Tamamlanan Projeler
Proje 6	Proje 4	Proje 3	Proje 1	Proje 2
Proje 7	Proje 5			
Proje 8				

Kaynak: (Smith, 2016)

**6. Aşama:** Sprint planlamasının başarılı bir şekilde ilerletilebilmesi için her günün başında proje ilerleyişi kontrol edilmelidir. Bir sorunla karşılaşılması durumunda ise ekip üyeleri toplanarak bu soruna yönelik çözümler aranmalı ve herkesin ortak bir şekilde karar vermiş olduğu çözüm yöntemi, hızlı ve stratejik bir şekilde hayata geçirilmelidir.

Çevik pazarlama yapısı için oluşturulan sprintleri, beşinci adıma kadar doğru bir biçimde uygulayan işletme, çevik pazarlama stratejisini uygulayarak ilk projesini hayata geçirmiş olacaktır. Çevik pazarlama ile ilgili işletmede oluşan sonuçları görmek ve analiz edebilmek için ise sprintlerin son maddesini yani sık sık proje çıktılarının izlenmesi ve çıktılara yönelik ölçümlerin yapılması sürecinin uygulanması gerekmektedir.

## SONUÇ

Çalışmada, hem “çevik pazarlama” yapısının nasıl ortaya çıktığı hakkında hem de “çevik pazarlama yapısının işletmede uygulanması” hakkında sırasıyla işletmenin pazarlama bölümünde nasıl bir yöntem izlemesi gerektiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Çevik pazarlamanın işletme içerisinde uygulanmasının esas sebebi, işletmeye ait olan ürün ya da ürünlerin pazar dinamiklerine hızlı bir biçimde yanıt verebilmesine imkan tanıyacak sistematik bakış açısını hem işletme pazarlama bölümü çalışanlarının kazanabilmesi hem de çalışanların kazanmış olduğu bu yetkinlik ve sistemleri uygulayabilmesi esasına dayanmaktadır. Çevik pazarlama yapısı uygulanacak olan işletmelerde, çevik lider ve çevik ekip tarafından kazanılması gereken ve çevik pazarlama yapısının doğru bir şekilde uygulanarak işletmenin dinamik pazarlarda doğru stratejiler izlenebilmesi için gerekli yetkinlikler şunlardır;

- Pazarda karşılaşılmış olan probleme yönelik ekip üyelerinin yardımıyla birlikte çevik liderin sonuç odaklı bir vizyon oluşturması ve oluşturulan bu vizyon ile çözülmek istenen sorunların tanımlanması,
- Çevik lider ve ekip üyeleri tarafından oluşturulan vizyonun somut duruma getirilmesi için stratejik çalışmaların hazırlanması,
- İşletme içerisinde çevik pazarlama yapısını uygularken kullanılacak olan Kanban, Scrum, Sprintler gibi vb. metodolojiler tek başına yeterli olmayacaktır. Çevik liderin ve ekip üyelerinin bakış açısı, inanmış oldukları başarı kriterleri ve davranışlarının değişmesi ile çevik zihniyetin oluşturulması,
- Çevik lider ve ekip üyeleri tarafından ortaya konulan fikirler tartışılarak mantık çerçevesinde oylamaya kalan fikirlerden en fazla oy olanlar en üstte kalacak şekilde sıralama yapılması,
- Sıralanan fikirlerin işletme içerisindeki durum analizi yapılarak hangi oranda işletmede uygulandığını ve eksik kalan uygulamalar için neler yapılması gerektiğinin ortaya konulması.

Tüm bu aşamalar ve çevik pazarlama yönteminin uygulanması sonucunda başarılı bir pazarlama tekniği için işletme, ihtiyaç duyulan davranış ve stratejilerin bir çizelgesini ortaya koyarak işletmenin hangi konularda değişmesi ve gelişmesi gerektiği durumunu ortaya çıkaracaktır. Ortaya çıkan durum ile de hızla gelişen teknolojik unsurlar, salgın hastalıklar, ekonomide yaşanan iniş-çıkışlar gibi durumlardan dolayı müşterilerin ürünlere olan bakış açısındaki değişiklikler karşısında işletmenin hızlı bir şekilde aksiyon alabilmesi sağlanacaktır.

Çevik pazarlama ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda, pazarlama bölümünde uygulanacak olan OKR ve VTFM yapısı karşılaştırılarak hangi yöntemle işletmenin pazarlama hedeflerinin belirlenmesi gerektiği nicel bir araştırma ile incelenebileceği gibi aynı şekilde kanban, scrum ve scrumban metodolojileri karşılaştırılarak işletme üzerinde hangi metodoloji ile daha anlamlı sonuçlar elde edileceği nicel bir araştırma ile incelenebilir.

---

**Etik Beyan:** Bu çalışmada “Etik Kurul” izini alınmasını gerektiren bir yöntem kullanılmamıştır. Aksi bir durumun tespiti hâlinde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı %100'dür.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Ethics Statement:** Permission from an ethics committee is not needed for this study. In case of detection of a contrary situation, Beykent University Journal of Social Sciences has no responsibility, and all responsibility belongs to the author(s) of the study.

**Author Contributions Statement:** 1st author's contribution rate 100%.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest among the authors.

---

## KAYNAKÇA

- Atlassian, (2022). <https://www.atlassian.com/agile/advantage/connect-business-strategy-to-development-reality> (10.04.2022).
- Baki, B. (2003). 21. Yüzyılın üretim paradigması: Çevik üretim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2),291-305.
- Buheji, M. ve Buheji, A. (2020). Planing competency in the new normal-employability competency in post-Covid-19 pandemic. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 237-251. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.17085>
- Cooper, R. G. ve Sommer, A. (2016). Agile-stage-gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 59,167-180. 10.1016/j.indmarman.2016.10.006
- Ene, S. (2020). *Çevik pazarlama ve örnek uygulamalar*, (1. bs.). Cinius Yayınları.
- Ewel, J. (2020). *6 disciplines of agile marketing*, (1. bs.). Wiley.
- Gomes, E., Sousa, C. M. P. ve Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: Conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261-272. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2019-0171>
- Homburg, C., Theel, M. ve Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. *Journal of Marketing*, 84(3), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0022242920925517>
- Kalaigianam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. ve Gal, D. (2020). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 1-10.
- Penpece, D. ve 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. bs.). Kogan Page, ABD.
- Poolton, J., Ismail, 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, J., Ismail, H. S., Reid, I. R. ve Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning* 24(7), 681-693. <https://doi.org/10.1108/02634500610711851>
- Purcărea, T. (2016). A holistic approach of revenue management and its relation to agile marketing. Tourist experience in a customer-driven era. *Holistic Marketing Management Journal, Holistic Marketing Management*, 6(4), 16-27.
- Rosing, M. V., Scheel, J. V. ve Gill, A. Q. (2015). *Applying agile principles to BPM*. (1. bs.). Elsevier published.
- Sailer, B. (2019). *How to get started with agile marketing and do better work*. (1. bs.). Independently published.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Smith, G. (2016). *Agile marketing: The incomplete guide*, (1. bs.). Bunny Picnic.

- 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. ve Suresh, M. (2021). Modelling of factors influencing marketing agility of strategic orientation in garment industries: A TISM approach. *Metarials Today: Proceeding*, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.01.852>
- Yan, Z. S. (2011). Research on agile marketing for the modern enterprise information technology. *IEEE*, 1-3. <https://doi.org/10.1109/ICEBEG.2011.5881566>
- Yusoff, Y., Alias, Z., Abdullah, M. ve Mansor, Z. (2019). Agile marketing conceptual framework for private higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 1418-1426. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i1/5896>
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Zhou, H. ve He, Y. (2018). Comparative study of OKR and KPI. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED)*, 319-323. <https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986>