

Bilinmeyene Yapılan Sözleşme: Turkcell'in Çevik İnovasyon Projelerini Teknoloji Ortaklarıyla Yönetmek

MEHMET KEREM KIZILTUNÇ & MEHMET GENÇER

MEHMET KEREM KIZILTUNÇ
İstanbul Bilgi Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul, Türkiye;
E: keremkiziltunc@hotmail.com

MEHMET GENÇER
İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye;
E: mehmet.gencer@izmirekonomi.edu.tr

Mehmet Kerem Kiziltunc ve Mehmet Gençer, Scott Andrews (SMART Partners) tarafından düzenlenen ve gözden geçirilen bu vakayı Case-Study Alliance Turkey Erasmus+ projesi kapsamında yazmıştır.

Bu vaka saha araştırma verilerine dayanmaktadır. Yönetilmesi gereken bir durumun başarılı veya başarısız bir şekilde ele alınıp alınmadığını göstermek amacıyla değil, sınıf tartışması için materyal sağlamak üzere geliştirilmiştir. Gizliliğin korunması için bazı tanımlayıcı bilgiler kasıtlı olarak değiştirilmiş veya gizlenmiştir.

Telif hakkı © Kiziltunc 2018. Bu yayının tamamı veya bir bölümü telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz veya herhangi bir formda yayımlanamaz. İlgili tüm kullanımlar için lütfen Kerem Kiziltunc ile iletişime geçiniz (keremkiziltunc@hotmail.com).

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

BİLİNMEYENE YAPILAN SÖZLEŞME: TURKCELL'İN ÇEVİK İNOVASYON PROJELERİNİ TEKNOLOJİ ORTAKLARIYLA YÖNETMEK

Serkan Öztürk, birkaç yıl önce Turkcell'in yeni CIO'su (Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı) olduğunda bir yönetici olarak pek çok önemli kararlar almak zorunda kaldı. O gün masasında bekleyen karar ilk başta pek de önemli sayılmazdı: Yeni "müşteri deneyimi" projesi için teknoloji ortaklarından biriyle nasıl bir sözleşme yapmalı ve projeyi nasıl harekete geçirmeliydi? Turkcell, diğer projelerde bu ortakla çalıştıysa da ve Öztürk onların yetkinliklerine güvenmişse de aynı amaca hizmet edebilecek başka ürünler de bulunmaktaydı. Ayrıca, projeye yönelik bir sözleşme yapmak için birkaç olası yaklaşım mevcuttu ve bu yaklaşımlar arasında geleneksel sabit fiyatlı veya kişi-gün sözleşmeleri ve Function Point sözleşmesi olarak adlandırılan, sunulan işlevlere dayalı yeni bir yaklaşım bulunuyordu. Projenin belirsizlikleri göz önüne alındığında farklı yöntemlerle sözleşme ve işbirliği yapmanın olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirmek kolay olmadı. Ancak kararı daha ilginç ve önemli kılan şey, içeriğiydi. Öztürk'ün bölümünün bu tür inovasyon projelerinin yönetiminde sunabileceği her türlü gelişim, diğer teknoloji ortaklarında bulamadığı ancak şirketin ihtiyaç duyduğu yenilikçi avantajın sağlanmasında kritik öneme sahipti.

2016, Türkiye'nin lider GSM sağlayıcısı Turkcell için bir dönüm noktası oldu. Turkcell, bu noktada büyümesini hızlandırmak için yeni iş alanlarına girmeye başladı. Örneğin, finansal hizmetlere geçişlerinin bir parçası olarak Turkcell, biri tüketici finansmanına, diğeri de ödeme teknolojilerine odaklanan iki yeni iştirak kurdu. Turkcell, ayrıca gelecekte bir sigorta şirketi açacağını da duyurdu. Büyük ölçekli şehir hastaneleri için teknoloji sağlayıcısı oldu ve sağlık sektöründe yeni roller aradı. Bunlara ek olarak şirket, eğitim sektöründe de rol almak için ülke çapında bir eğitim projesi için teklif verdi. Ve son olarak, yerli otomobil şirketinin oluşturulmasında yer alacak beş şirketten biri olarak ilan edilmişti. Tüm bu inisiyatifler sağlam bilgi teknolojileri altyapısını şart kılıyor; bu alanlarda yeni çözümler üretmek için Turkcell'in yeni iş alanlarını hızlı bir şekilde öğrenmesi ve daha önce birlikte çalışmadığı teknoloji ortaklarıyla yakın işbirliği içerisine girmesi gerekiyordu.

Turkcell'in Geçmişi

Teknoloji ve inovasyondaki zorluklar baş göstermeden önce Turkcell'in işi daha kolaydı. Türkiye'nin 2000'li yıllardaki GSM sağlayıcılarından bahsedecek olursak Turkcell'in piyasaya hükmettiğini söyleyebiliriz. İlk hamleyi yapan olarak bu dönemde büyüyen yerel pazara hakim oldu. Aynı zamanda, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden seçilen yetenekli bir grubu da kendisine çekmişti.

Turkcell 1994 yılından beri piyasada var olan bir iletişim servis sağlayıcısıdır (CSP). Pazar neredeyse hiç var olmayan bir konumdan büyüdüğü için ilk on yılda çok hızlı bir pazar büyümesi gördü. Turkcell, önemli kar marjlarından yararlandı. Hızlı büyüme onu hem dinamik hem de hızlı bir kültür yaratmaya zorladı. Rekabet, Turkcell'in pazardaki yeni gelişmelere çok hızlı cevap vermesini; yüksek tempolu büyüme de şirketin yeni talep modellerini karşılamak adına yeteneklerini ve kaynaklarını sürekli düzenlemesini gerektiriyordu. Piyasa, zaman içinde daha düzenli hale geldi ve bu da Turkcell'in zaman içinde dışsal değişimlere ayak uydurmasına neden oldu.

2000'li yılların sonunda GSM pazarının serbestleşmesi, Turkcell'in uzun zamandır sahip olduğu bu avantajı bozdu. Küresel rekabetin devreye girmesiyle şirket, temel bir stratejik değişime zorlandı. Turkcell çevresindeki pazar dinamikleri kayda değer şekillerde değişti. Temel iletişim hizmetleri için müşteri sayısı sınırlı olduğundan, bu ürün ve hizmetlerdeki büyüme pazardaki tüm operatörlerde durdu. 4.5G veri ağlarının gelmesiyle birlikte, mevcut altyapı ve yeni fiber ağ hatlarına yapılan sermaye yatırımı ve lisans ücretleri yeni bir maliyet disiplini gerektirdi. Ancak, bu maliyetleri müşteriye doğrudan yansıtmak mümkün değildi.

Diğer yandan geçtiğimiz yıllarda Apple'a ait iTunes, Netflix, Facebook, Google ve özellikle YouTube, Spotify ve diğer OTT (over-the-top) şirketleri oldukça talep gören müzik ve video yayın hizmetleri ile pazara girdiler. OTT şirketleri içerik sektöründeki yerleşik iş modellerini değiştirmeye başladılar, fakat aynı zamanda CSP işletmeleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip oldular. CSP'ler tarafından sağlanan yeni yüksek bant genişlikli ve hızlı veri ağlarını kullandılar, elde ettikleri karları onlarla paylaşmayı onların maliyetlerine de ortak olmadan



tüm artılardan yararlandılar. Bazı pazarlarda bu durum “Ağ Tarafsızlığı” adı altında kurallarla düzenleniyordu. Diğer pazarlarda ise OTT'ler doğrudan müşteri talebine güvenecek ve gelir dağılım modelini değiştirmeye yönelik olarak CSP'lerle herhangi bir şartı müzakere etmeyecekti.

Turkcell'in üst düzey yönetimi kendi pazar konumunu korumak amacıyla daha inovasyon merkezli bir stratejiye yönelmeye başladı. 2011'in başlarında bu kararı desteklemek için ilgili insan kaynakları politikaları ve organizasyonel değişim programları mevcuttu. Ancak, bu stratejik dönüşüm kısa bir süre sonra şirketin yalnızca bir GSM sağlayıcısı olmasından ziyade kendisini yeni ürün ve hizmetler geliştiren bir teknoloji şirketine dönüştürmesi gerektiğini ortaya koydu. Net bir stratejiye odaklanarak şirket, tüketicileri ve iş müşterilerini çekmek için TV içerik aboneliği, fiber internet hizmetleri, mobil ödeme sistemleri ve arttırılmış gerçeklik gibi çeşitli alanlarda inovasyon yollarını keşfetmeye başladı. İş dünyasındaki tüm bu değişimler, Turkcell'in piyasada rekabetçi kalmak için yeni yetenekler aramasını gerektirdi. Her şeyden önce, çok talep edilen veri akışı tabanlı müzik, video ve TV içeriği şirketlerinin karlarından pay almayı amaçlayan kendi içerik sektörünü oluşturmaya karar verdi. Ayrıca hedef portföyüne eğitim içeriği, arama ve mesajlaşma gibi diğer içerik sektörlerini de ekledi.

Şirketin bu yeni dönemde teknolojik yetkinliklerini genişletmesi gerekti. Şirket, aynı zamanda kendini inovasyon projelerinde birçok teknoloji ortağıyla birlikte çalışırken buldu. Birden çok ve genellikle yeni teknolojik alanlara hızlı geçiş yapmak için şirket, ortakların bilgisi ile kendi teknolojik bilgisini tamamladı.

Çevik Deneyimler ve İnovasyon Projeleri

Stratejik değişimin bir parçası olarak Turkcell, yeni iş yapma yöntemlerini keşfetmeye karar verdi. Turkcell'in çok hızlı değişen bir ortamda OTT şirketleri ile rekabet etmesi gerektiğinden, ürün ve hizmetlerini rakiplerine benzer şekillerde oluşturmanın yollarını aramak zorundaydı. Turkcell teknoloji uzmanları, rakiplerin yeni bir pazar keşfetmek için ürünlerini yinelemeli bir şekilde oluşturmaya yönelik çevik yöntemler kullandıklarını, böylelikle kullanıcı ihtiyaçlarına hitap ettiklerini ve hızlı rekabete cevap vermek konusundaki belirsizliği giderdiklerini fark ettiler.

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Çevik yaklaşımlar, gerektiğinde hızlı çözüm oluşturmayı düşük maliyetin önünde tutar. Ayrıca bu yaklaşımlar, değer fırsatlarını keşfetmek amacıyla öngörülebilirlikten geri adım atarak risk de almaktadır. Hızlı geri bildirim döngüleri, riski azaltmak için bu yaklaşımdaki tek araçtır. Ayrıca, ekip düzeyinde özerkliği güçlendirir ve gözetim ihtiyacını azaltır. Çevik organizasyonlar, uzmanlıktan ziyade sonuca göre tasarlanır, çünkü sonuca uyum sağlamak farklı disipline sahip birçok takımın eşgüdümünü gerektirir. Bu çapraz işlevli ekipler, elden ele iş devirlerinin maliyetini düşürür, işlerin küçük parçalar olarak ele alınmasını ve çevirim sürelerinin azalmasını sağlar.

Çevik proje yönetimine uymanın zorluklarından biri, genellikle sözleşmelerle yönetilen firmalar arası işbirliği alanıdır. Firmalar arası projelerin sözleşmeye dayalı yönetiminde, geri bildirim döngüleri sözleşme sınırlarında kötü bir şekilde sınırlandırılmıştır. Dış kaynak kullanımlı modellerde resmi, hizmet seviyesi taahhüdü tabanlı protokollerin tasarlanması bürokrasinin artması riskini beraberinde getirir. Hedef, değişime hızlı cevap vermek olduğunda bu durum istenen en son şeydir.

Turkcell, 2015 yılında Kanban yöntemini kullanarak kampanya oluşturma kabiliyetini arttırmak amacıyla kendi bölümlerinden birinde çevik uygulamaları keşfetmeye başladı. Çevikliğin uygulanmasıyla gelen başarıdan etkilenen şirket, bunu özellikle yazılım geliştirme alanında olmak üzere daha geniş alanlara yayılmasına karar verdi. Bu geçişler, maliyet ve kapsamın yanı sıra inovasyon hedeflerinin başlangıçta sabitlendiği daha klasik, şelale tabanlı yazılım geliştirme uygulamalarıyla başlatılan veya devam eden bazı projelerle birlikte birtakım çeşitli uygulamalar yarattı. Bazı projeler şelale yaklaşımıyla başladı ama sonradan daha çevik olmanın yollarını aradı. Bazıları ise çevik olması düşünülerek başladı ve bu şekilde devam etti.

Ancak çoğu yazılım projesinin bir veya birden fazla teknoloji ortağıyla yürütülmesinden ötürü yalnızca Turkcell'in çalışma yöntemlerini değiştirmesi değil, ortaklarının da çalışma yöntemlerini değiştirmeleri gerekti. Turkcell'in işbirliği yöntemlerinde yapılan bir değişiklik de, yazılım geliştirme ortakları ile yapılan sözleşmelerin ana hatlarıyla ilgiliydi. Önceleri ortak bir proje başlatmak için iki ana yöntem bulunuyordu: Sabit fiyat sözleşmesi ile kişi-gün sözleşmesi olarak da bilinen zaman ve malzeme sözleşmesi. Sabit fiyat sözleşmesinde, proje sabit bir kapsamla tanımlanır, bir veya birden fazla aday firma teklif verir ve ihaleyi alan iş ortağı firma proje tesliminde Turkcell ile birlikte çalışılır. Fiyat üzerinde sözleşme aşamasında

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



anlaşılır. Kapsam iyi yönetilebilirse iş ortağı, sözleşme aşamasında tahmin ettiği kar marjına ulaşabilir. Kapsamın yönetilemediği durumlarda projenin maliyeti iş ortağının kontrolünden çıkabilir ve dolayısıyla zaman çizelgesinde de sorunlara yol açabilir. Projenin riskini ağırlıklı olarak Turkcell değil, ortak üstlenmektedir. Diğer seçenek olan kişi-gün sözleşmesinin de farklı sorunları bulunmaktadır. Turkcell başta olmak üzere iki tarafın da yapılacak her iş için ne kadar çaba harcanacağını hesaplamaları gerekir, bunu yapmak da bizzat çaba gerektirir ve süre alır. Bir proje tamamlandığında iş ortaklığı normalde ya sona erer ya da başka bir kapsamdaki çalışma ile uzatılır. Odak firma olan Turkcell için fayda, projeden yaratılan değerdir. Ancak iş ortağı yalnızca gerçekleştirdiği maliyet esasına göre kar veya zarar eder.

İşte bu bağlamda Serkan Öztürk, teknoloji ve inovasyon yönetimi ile şirketin yeni önceliklerini buluşturma misyonuyla Turkcell'in yeni CIO'su olmuştu. Öztürk, inovasyon faaliyetlerinde ortaya çıkan tek anahtar gereksinimin çeviklik olduğunu kısa sürede fark etti. Yazılım geçmişi olan, çevik yazılım proje uygulamalarında deneyimli Öztürk, bunların Turkcell'in proje yönetiminde ihtiyaç duyduğu hıza ve koşulların belirsizliklerine uyum sağlayabilme potansiyellerini fark etti.

Fakat Turkcell'deki çevik deneyimler küçük takım çalışması ortamlarında ve kurum içi projelerde geliştirilmişti; Turkcell'in önündeki firmalar arası projelerde değil. Belki de bu bağlamlar arasındaki tek benzerlik, işe belirsiz koşullardan başlamanın gerekliliği idi; koşulları en kısa zamanda açıklığa kavuşturmak ve yerine getirmek için mümkün olan her şeye odaklanmaktı. Ancak bu benzerlik noktasından ayrı olarak, genellikle sabit fiyatlı sözleşme yoluna başvuru iş ortaklı projeler, yüklenicinin kaynak kullanımını planlamasını ve alıcının riskleri değerlendirmesini sağlamak için net koşullar üzerinden yürümüştü. Genel olarak bu tür proje ortaklıkları, Turkcell'e iş ortaklarının yeteneklerine erişim imkanı sağladı, ancak belirsizlikler ve riskler de beraberinde geliyordu ve bu riskleri kontrol etmek için atılacak kontrol adımları, sözleşme ve yürütme sürecin yavaşlaması anlamına geliyordu. Öte yandan çevikliğin, Turkcell'in sahip olması gereken birincil yetenek olduğu herkes tarafından kabul ediliyordu.

Ayrıca çevik uygulamalar işbirliği ortamlarında yoğun, yüz yüze iletişim kurmaya dayanıyordu. Bu yüzden ayrı bir ofiste, kendi çalışma planına sahip bir ortakla çalışırken bunları uygulamak hiç de kolay değildi. Ayrıca yeniliklerle ilgili bilgilerin dış ortaklarla paylaşılması, gizlilik anlaşmaları kapsamında bile kendi içinde hassas bir konuydu. Aslında

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Turkcell, iş ortaklarıyla yıllardır süregelen bir güven bağı kurmuş ve bu problemleri büyük ölçüde hafifletmişti. Ancak şirket, ihtiyaç duyduğu teknolojik yeteneklere erişmek için artık yeni ortaklarla da çalışmak zorundaydı.

Bu şartlar altında Öztürk'ün, ekibiyle birlikte bir ortak seçmesi ve müşteri etkileşim yönetimi projesi için bir sözleşme taslağı hazırlaması gerekiyordu. Öztürk'ün ekibi, proje ortakları ile yapılmış farklı sözleşmelerden edindikleri bazı deneyimlerden faydalanmaya niyetliydi:

- "Zaman ve malzeme sözleşmeleri" veya "kişi-gün sözleşmeleri" oldukça esnektir ve net koşullar veya bir program gerektirmez; ancak bu sözleşmeler güven esaslı, uzun süredir çalışılan ortaklarla başarıyla kullanılmaktaydı. Bu sözleşmelerin odağı, söz konusu işin "girdileri", yani sözleşmeli ortak tarafından proje için kaç kişinin görevlendirildiği ve onların bir ay boyunca kaç gün çalıştırıldıkları idi.
- "Sabit fiyatlı sözleşmeler" ise proje ortakları arasında yerleşik güvenin olmadığı, sözleşmeden önce koşulları netleştirmek için yeterli zamanın bulunmadığı durumlarda olumlu sonuç gösterir. Aynı zamanda bu tür sözleşmeler, zaman ve malzeme sözleşmelerinde yapılan sıkı çalışmalarla kıyaslandığında, bağımsız çalışma tarzı ile edinilen sonuçları sunmak için daha uzun süreler tanımaktadır. Bu sözleşmelerin odağı ise söz konusu işin "çıktıları", yani sözleşmeli ortak tarafından projenin bir parçası olarak sunulan aşama veya modüller idi. Genellikle bunların sunulması yıllar olmasa bile, birkaç ay sürüyordu.
- Yazılım projelerinde yeni sunulan "Function-Point sözleşmeleri", daha iyi fiyatlandırmaya ve proje ilerlemesinin daha iyi izlenmesine olanak tanırken, aynı zamanda teslim edilecek hizmetin netliğini korumaktadır. Yeni sözleşmeler, Function Point Analizi uygulamasının yeni bir varyasyonuna dayanarak, zaman ve malzeme sözleşmelerinde yer alan kişilerin kendilerine ve rollerine değil, çıktılarına odaklanır. Bir veri işleme işlemi, ekran veya rapor gibi her bir ölçüm nesnesine bir Function Point değeri atanır ve bu ölçüm nesnelere ancak tamamlandıktan sonra müşteriye teslim edildiğinde iş ortağı ücret alabilecektir. Ortak, bu ölçüm nesnelere teslim etmek için hangi rollere, deneyime veya uzmanlığa sahip olması gerektiğini kendisi belirleyecektir; eğer proje kapsamı değişirse, genellikle birkaç gün veya hafta aralığındaki parça bazlı fiyatlara dayanması ve proje hedefleri doğrultusunda

değişikliklere kolaylıkla uyum sağlaması nedeniyle daha az ticari risk taşımaktadır. Ancak teslimat, yalnızca ortağın performansına bağlıdır ve bu da Turkcell'in maliyet riskini azaltır.

Bunlar önemli deneyimler olmakla ve kurumlar arası farklı yönetim biçimleri sunmakla birlikte, Turkcell ve ortaklarındaki tüm ekipler bunları uygulamada deneyimli değildi. Ayrıca çoğu ekip çevik uygulamalarda ve özellikle bunların ortakların farklı konumlarda çalıştığı durumlara uyarlandığı firmalar arası işbirliklerinde deneyimsizdi.

Bu alternatiflerin daha net bir şekilde değerlendirilebilmesi için Öztürk, bazı firmalar arası inovasyon projelerini diğerlerinden daha başarılı ve hızlı kılan ortak uygulamaların ve etkenlerin belirlenmesi için, proje ekiplerinin daha önceki deneyimlerini daha derinlemesine incelemeye karar verdi.

Aşağıdaki üç proje, Turkcell'in dış ortaklarıyla birlikte çevik metodolojilerle ilk deneyimlerini özetlemektedir.

A Projesi

Sözleşmelerin, çeşitli durumlarda çevik uygulamaların uygulanabilirliğine müdahale ettiği görülmüştür. Bu, A Projesi olarak adlandırılan yazılım yoğunluklu projelerden birinde gerçekleşti. Turkcell ekibi projenin ilk aşamalarında kendi başına çalışıyordu. Tek ortak Turkcell'in sahip olduğu bir iştirak idi. Turkcell ve iştirak ekipleri de işe başlamadan önce zaten iyi bir güven seviyesine sahipti. Çevik uygulamalar o dönemde bir şirket standardı değildiyse de bu projede bir dizi çevik uygulama kullanıldı. Analiz uzmanları ve geliştiriciler, tek bir ofiste ortak çalışıyordu ve post-it'ler, proje durumunu izlemek ve şeffaflığı arttırmak için kullanıldı. Bu uygulamalar, kişi-gün temelli sözleşme ile projeye bir ortak katıldığında da devam etti. Ancak zamanla ortağın daha çok şelale yaklaşımını tercih ettiği aşikar hale geldi. Bu yaklaşımla birlikte belgelerin koşul analizi sürecinin bir parçası olarak oluşturulması gerekiyordu ve ortak, yazılım çıktılarını kendi başına üretecekti.

Proje programında yaşanan önemli gecikmelerden sonra inovasyon ortağıyla yapılan kişi-gün sözleşmesinden teslimatı garantilemek adına sabit-fiyat sözleşmesine geçildi. Bu ikinci

sözleşmenin yapısı da o zamandan beri önemli anlaşmazlıklara ve tartışmalara sebep oldu. Daha klasik, şelale tabanlı bir planlama bu yeni sözleşmenin temelini oluşturuyordu. Daha sonra ortak, önceki çevik uygulamalarını sonlandırarak kendi ofislerinden çalışma kararı aldı:

“Zamanında Turkcell’de çeviklikle ilgili yaygın bir konuşma olmasa da, ilk projede duvarlarda post-it kullandık, analiz uzmanları ve geliştiricilerle birlikte aynı odada çalıştık. Ancak sözleşme değiştiğinde ve Software-House-X firması ortak olduğunda, çevik çalışma sona erdi. Herkes kendi konumunda ve ofisinde çalışmaya başladı.”
(Proje katılımcısı ile röportaj)

Ortak seçim kriterleri, işbirlikçi ve genişletilmiş bir proje ekibi oluşturmak için belirli çalışma tarzlarına öncelik vermediğinden ötürü bu sonuçlar kaçınılmazdı. Öyle ki, aşağıdaki röportajdan alıntılar; süreç ve uygulamalar gibi faktörlerin, maliyet gibi faktörler tarafından nasıl gölgede bırakılabileceğini göstermektedir:

“İhalede 7-8 firma vardı. ... Software-House-X en iyi fiyatı veren şirketti.”

S: *“Çevik uygulamalarda tecrübe, ortak seçim kriterlerinden biri miydi?”*

C: *“Hayır, çeviklik listede değildi, uygulama alanının bilgisi daha önemliydi.”* (Proje katılımcısı ile röportaj)

B Projesi

Projelerden biri, maliyet kontrolü ve teslimat için Function Point sözleşmesi adında yeni bir "performans odaklı sözleşme" geliştirdi. Proje liderinin aşağıdaki alıntıda belirttiği gibi bu yeni sözleşme modeli, işbirliği yapan taraflar arasında daha yüksek bir güven ilişkisini sağladı:

“ (Önceki modelde) güven kurmak zordu. Görünürlüğün artmasıyla birlikte bu yeni modelde güvenin kurulması daha kolay... ve adil bir süreç sunuyor. Demek istediğim, "Bak arkadaşım, bu 20 kişi-günlük iş, 50 değil" veya tam tersi gibi pazarlıklar artık olmayacak... ve işbirimlerini katılım göstermeye ikna etmek daha kolay. Yani bu iki tarafın daha çok yakınlaşmasını sağlıyor.” (Proje katılımcısı ile röportaj)

Görüşmelerde bazı Turkcell yöneticilerinin ortak seçiminde yalnızca ortaklık yetenekleri ya da ihale bedeli ile sınırlı kalmadıklarını kaydettik. Çalışma uygulamalarının kendi ekipleriyle uyumlu olduğu iş ortaklarını tercih ediyorlardı:

“Değerlendirme kriterlerini en baştan belirledik. ...Örneğin, Kullanıcı Deneyimi (UX) yeteneğine sahip olup olmadıklarını sorduk, ancak onları işe UX için almadık. O dönemde çevik projeler yapmakla ilgili bir planımız da yoktu, ama biz, Function Point analizi veya Scrum gibi trend çevik uygulamalarında deneyimlerinin olup olmadığını sorduk. ... Bu yüzden 25-30 aday firma arasından birkaçını eledik.” (Proje katılımcısı ile röportaj)

C Projesi

Üçüncü bir projede, Turkcell ile inovasyon ortağı arasındaki işbirliği ve müşteri deneyimi projesinde belirli inovasyonları sunma konusundaki ortak çalışmalar, proje ekiplerinin sabit fiyatlı sözleşmenin ötesine geçmesine neden oldu. Bu projedeki deneyim, liderlik tarzının sözleşme ile birlikte geliştirme sürecini ve proje başarısını derinden nasıl etkileyebileceğini göstermektedir.

C Projesi'nden önce Turkcell, zaten müşteri etkileşimlerini yönetmek için bir hazır ürün kullanıyordu. Ancak sistem, artan etkileşim senaryoları, daha yüksek hacimli veri işlemleri ve yeni iş gereksinimleri ile mücadele ediyordu. Bunları ele almak için Turkcell bir şartname yayınladı ve teklif sürecine birçok kendini kanıtlamış ürün girdi. Sıkıntı, sektörün önde gelen ürünlerinin bile Turkcell'in ürünlerin özelliklerine yönelik isteklerine tam olarak cevap verememesiydi ve aday firmaların eksikliklerin kabul edilemeyecek kadar uzun bir sürede ortaklaşa geliştirilmesini önermeleriydi. Turkcell, hepsi de Türkiye dışında farklı konumlarda yer alan ürün ekipleri olan taraflarla işbirliği yapabileceğini düşünmüyordu. Böylece, ürününü olgunlaştırma aşamasında olan yerel, yeni kurulmuş bir şirket ile sözleşme yapmaya karar verdi. Turkcell ekibi, şirketin ürününün tamamen hazır olmamasına rağmen, eğer ürüne seçilmiş bir dizi özelliğe ek olarak yeni, yüksek performanslı bir modül eklenirse Turkcell'in ihtiyaçlarını zamanında karşılayabileceğini düşündü.

İnovasyon ortağı şirket, ürünlerine güveniyordu. Ürünlerine özellikler katmaya da hevesliydi ancak Turkcell'in performans gereksinimlerini ele alma konusunda bir zorluk yaşayacaklarını düşünmediler, bu yüzden proje başlatılırken yeni bir modül planlamıyorlardı. Proje başladıktan kısa bir süre sonra ilk testler yapıldığında, ürünün beklenen performans gereksinimlerini karşılayamadığı anlaşıldı. Teslim tarihi zaten yaklaşıyordu ve çetin tartışmalarla finansal gerginlikler ufukta belirmişti. Her iki ekip de bu yolda devam ederse bu süre içerisinde başarılı olmalarının pek mümkün olmayacağını kısa sürede fark etti. Bunun yanı sıra şirketin ekibinin yüksek performans gereksinimlerini karşılamak için Turkcell'in kaynaklarına daha fazla erişmesine ihtiyaç duyduğu anlaşılıyordu. Çünkü Turkcell'in kaynakları, oluşturdukları ve işlettikleri diğer benzer sistemlere istinaden performans mühendisliğinde oldukça deneyimliydi. Öte yandan, Turkcell ekibi projeyi kendi başına tamamlamak için yeterli deneyime de sahip değildi. Bu yüzden her iki ekip de başka bir yaklaşım denemeye karar verdi.

“Kısa bir süre sonra, tam teşekküllü bir çözüm beklemeye devam edersek sıkıntıya düşeceğimizi anladık. Bundan kaçınmak için bir çözüm önerisi hazırladık. Onlardan daha fazla işbirliği yapmalarını istedik. Ve bizim de onlara nasıl katkıda bulunabileceğimizi sorduk, bizi belirli alanlarda eğitmelerini istedik. Desteğimizle, artan bir kas gücü olacaktı. Projenin başlangıcından beri işbirliği yapıyorduk, ancak bir adım öteye gitmek istedik. Bu durumun epeyce faydası oldu ve onları rahatlattı; (artan) stres onları (zaten) etkiliyordu, çünkü çalışanlar insanlar.” (Proje katılımcısı ile yapılan röportaj)

Turkcell ekibi ve ortağı "birlikte başaracakları" bir plan üzerinde anlaştılar. Anlık iletişim ve işbirliği için iki ekip tek bir odaya taşındı. Ortak, daha etkin bir şekilde katkıda bulunabilen diye Turkcell ekibini ürünün belirli alanlarında eğitti. Ortağın ekibinin ilk olarak kendi içinde, sonra da Turkcell ekibiyle bir araya geldiği günlük toplantı rutinleri yerini her gün müşterek olarak yapılan tek bir toplantıya bıraktı. Yazılım geliştirme için bir görev tanımlandığında, hangi ekipten olursa olsun en uygun kişi onun üzerinde çalışmaya başlayacaktı. Artık öncelik, iki takım arasındaki sınırları azaltarak işi tamamlamak idi. Ek olarak ekipler, gerekli özellikleri yeniden önceliklendirdiler, bazılarını projenin bir sonraki aşamasına ertelediler ve böylece ilk proje teslim tarihine kadar en önemli özellikleri devreye alabildiler.

“S: Tamamen çevik uygulamalara mı geçtiniz?”

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

C: Özel veya özellikle bilinen bir metodoloji uygulamadık; mesela, ürün sahibi veya Kanban Ustası rolünü devreye sokmadık. Ancak proje ve proje yöneticisi için günlük görev listesi oluşturduk. Bu görev listeleri online platformlar aracılığıyla da paylaşıldı.

S: Yeni roller tanıttınız mı?

A: Pek değil. Ancak geliştiricilerimiz de paylaşılan görev listesinden iş almaya başladı.

S: Peki yeni rutinler oldu mu?

C: Örneğin, çevik rutinelere oldukça yakın olan 15 dakikalık bir günlük toplantı oluşturduk. İlk başta firmanın ekibi kendi günlük toplantısını yapıyor, sonra da bizimle bir araya geliyordu. Daha sonra bu adımları birleştirdik, her iki tarafın da proje ekibi üyelerinin katıldığı günlük toplantılar yaptık.

S: Doğru anladıysam, proje yöneticisinin iş ataması yerine, ekip üyeleri kendi kendilerine iş çekmeye başladılar. Doğru, değil mi?

C: Evet, iş çekme uygulaması başlatıldı.

S: Aslında çeviğe giden yönde yarı yolu gitmişsiniz gibi de anlaşılabilir oradan.

C: Evet.

Karar Öncesi

Turkcell'in CIO'su kısa bir süre önce finans, sağlık ve eğitim gibi farklı alanlarda yeni teslimat yetenekleri oluşturmakla görevlendirilmişti. Otomotiv gibi diğer yeni alanlar da ufuktaydı. BT yeteneklerine yönelik artan talebe cevap verebilmek için, telekomünikasyon müşterileriyle aynı kalite düzeyinde teknoloji çözümleri sunmaya devam etmesini sağlayacak bir yaklaşım geliştirmesi gerekiyordu.

Çevik metodolojilerle ilgili ilk deneyimler, her bir projenin farklı tempoda çevik hale geldiğini; çevik yaklaşımın benimsenmesinin projenin doğasına, inovasyon ortağıyla yapılan



sözleşme türüne ve inovasyon ortağının yeteneklerine bağlı olduğunu gösterdi. Ancak sonuçlar karmaşıktı.

Bu nedenle Öztürk, C Projesi'nin devamı olarak kabul edilebilecek, ancak güncellenmiş kabiliyetlere sahip, yeni müşteri deneyimi yönetimi projesinin nasıl yürütüleceğine dair somut önerilere ihtiyaç duyuyordu. C Projesi'ndeki yerel ortak hala potansiyel bir ortaktı, ancak bu sefer amaca hizmet edebilecek daha olgun küresel ürünler bulunuyordu. CIO, Turkcell'in yeni inovasyonlardan istifade etmesine yönelik artan baskıya nasıl cevap vermeli? Hangi sözleşme türü Turkcell'e bu yeni projede yardımcı olabilir? Çevik metodolojiler, başarıya ulaşma ve sonuçların elde edilmesinde onlara ne ölçüde yardımcı olabilir?

Erasmus+ Programı kapsamında Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmektedir. Ancak burada yer alan görüşlerden Avrupa Komisyonu ve Türkiye Ulusal Ajansı sorumlu tutulamaz.

Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.