

**Bilişim Sektöründen Pazarlamaya Aktarılan Yeni Bir Kavram: Çevik Pazarlama***The New Notion Transmitted from the IT Sector to Marketing: The Agile Marketing*Dilek PENPECE<sup>1</sup>Onur ÇELİK<sup>2</sup>**ÖZET**

Şirketler günümüz dünyasının yoğun rekabet ortamında kendilerine yer bulabilmek için oldukça hızlı değişim ve gelişim göstermek durumundadırlar. Bu değişimi hızlı ve sistematik bir şekilde gerçekleştirebilmek önemli bir ayrıcalıktır ve başarının anahtarıdır. Öncelikle IT sektöründeki hızlı değişimden kaynaklı ortaya çıkan çevik gelişim (agile development) kavramı kabul görmüş ve bu kavram pazarlama alanının içerisine de dahil olmuştur. Çevik gelişim; bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde meydana gelen değişim ve gelişimlere, ani şekilde cevap verebilmek için geliştirilmiş sistematik bir bakış açısıdır. Sektörde meydana gelen değişimlere eğer pazarlama ani tepkiler veremiyorsa işletmenin faaliyetleri sekteye uğrar ve bu durum da başarısızlığı beraberinde getirir. Bu nedenle hızlı değişim rüzgarına uyum sağlayan sistematik bakış açısı, pazarlama alanına da sıçramıştır. Pazarlama literatüründe oldukça yeni bir kavram olan çevik pazarlama kavramının açıklanması bu çalışmanın temel amacıdır. Pazarlama literatüründe henüz çok az çalışmanın bulunması sebebiyle gelecekte yapılacak çevik pazarlama çalışmalarına ilham verici, kavramsal bir çalışma olması hedeflenmektedir. Çalışmanın literatüre yapacağı katkının yanında işletmeler için de yeni bir bakış açısı kazandıracığı varsayılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çevik Pazarlama, Çevik Gelişim, İnovasyon**ABSTRACT**

Companies have to perform rapid change and development to take place in an intense competition conditions in the global world. It is the success and privilege key to be able to realize change in a rapidly and systematically. Firstly agile development notion has been accepted for the reason of fast change in IT sector and now it is included in marketing field. Agile development is a systematically developed point of view that be able to answer the change and development in sudden way for its sector. If marketing can not give sudden response for the change in sector, it means that one of the branches of business can not handle the others thus unsuccessful results will be inevitable. For this reason the systematic point of view which suits to the rapid change wind goes upon to the marketing area. Main aim of this paper is to explain the new notion, agile marketing, which is quite new notion in marketing literature. Because of the lack of studies in this field this paper is aimed as a inspirational and cognitive study. This paper not only purpose contribution of agile marketing literature but also provide a new point of view for the business firms.

**Keywords:** Agile Marketing, Agile Development, Innovation<sup>1</sup> Yar.Doç.Dr., Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, [dpenpece@adanabtu.edu.tr](mailto:dpenpece@adanabtu.edu.tr)<sup>2</sup> Araş.Gör., Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, [ocelik@adanabtu.edu.tr](mailto:ocelik@adanabtu.edu.tr)

## 1.Giriş

Kolayca ve çabucak hareket etmek anlamına gelen ‘çevik’; yazılım geliştirme metotlarının hızlı ve çabuk bir şekilde sunulması için, iş dünyasının arzu ettiği cevapları veren faaliyetlerdir (oxforddictionaries.com). Çevik metotlar, software geliştirilmesinde karşılaşılan maliyetinin yüksek olması, geliştirilmesinin uzun sürmesi ve dağıtıldıktan sonra uygulamada yaşanan problemleri ortadan kaldırmak için son dönemde geliştirilen uygulamalardır (Fitzgerald *vd.*, 2006, s.200). Çevik uygulamalar, geleneksel yöntemlerin farklılaşmasına odaklanmaktadır (Cohen *vd.*, 2004, s.3). Bu durum geleneksel yöntemlere karşı yenilikçi ve hızlı bir gelişimi çağrıştırmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, işletme çevresinde meydana gelen gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişime ayak uydurabilmek ise ancak esnek organizasyon yapıları ile mümkün olabilir.

Başlangıçta IT (Bilişim Teknolojileri) sektöründeki hızlı değişim sebebiyle ortaya çıkan çevik gelişim (agile development) kavramı kabul görmüş (Yusuf *vd.*, 1999; Cohen *vd.*, 2004; Fitzgerald *vd.*, 2006; Abrahamsson *vd.*, 2003; Shore ve Warden, 2008) ve IT alanından gelişerek pazarlama alanının içerisine dahil olmuştur. Çevik pazarlama anlayışı da bu esnekliği ve gelişimi işletmelere sağlamak amacıyla ortaya çıkmış bir süreçtir. Çevik pazarlama aslında gelecekte olabilecek değişimlere karşı işletmenin her an hazır bulunmasıdır. Bu hazır bulunma hali aslında işletmelerin halkla ilişkiler departmanları tarafından üstlenilen kriz yönetimi şeklinde de anlaşılabilir. Ancak çevik pazarlamanın kriz yönetiminden en temel farkı, olası krizi önceden öngörüp krizin gerçekleşmesi halinde yapılacakların adım adım planlanmasından ziyade değişimin planlanmasını kapsamaktadır.

## 2.Çevik Pazarlama Kavramı ve Önemi

Değişimin öncelik olduğu günümüzde ayakta kalmak için işletme önceliklerinde, stratejik vizyonda, kullanılan metot ve modellerde önemli değişiklikler yapılmalıdır (Sharifi ve Zhang, 1999, s.7). Son dönemde şirketler, çeviklik stratejisi çerçevesinde birçok uygulama hayata geçirmiştir. Ancak hepsinin genel özelliği pazarlama perspektiflerinin olmayışıdır (Poolton *vd.*, 2006, s.685). Özellikle IT sektöründe ve diğer sektörlerde dinamik bir yapının olduğu görülmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve değişime ayak uyduran ve hatta değişime neden olan üretim aynı hızda pazarlama çabaları ile şekillendirilmezse, katlanılacak değişimin maliyeti çok yüksek olacaktır. Hızla üretilen yeni ürünlere tüketiciler tarafından çabuk bir şekilde cevap verilebilmesi, işbirliği ve etkileşim çerçevesinde uygulanması gereken pazarlama faaliyetlerini gerektirmektedir. Bu çerçevede hızlı değişim, gelişim ve yenilik odaklı bir pazarlama anlayışının gerekliliği açıktır.

Pazarlarda meydana gelen hızlı değişim pazarlamacıların da çevik olmasını zorunlu hale getirmiştir. Pazarlar, tüketicilerin değişen ve çeşitlilik barındıran taleplerinden meydana gelmektedir. Girişimciler, sürekli olarak değişen ve değişimin içeriği pek de tahmin edilemeyen bir yapının içerisinde ürün ve hizmetleri doğru şekilde yönetebilmelidir. Pazarlama departmanının bunları başarabilmesi için de çevik bir karakteristik yapıya

sahip olması önem arz etmektedir. Pazarlama faaliyetleri ancak sahip olacağı çeviklik ile önceden tahmin edilemeyen, değişen ve gelişen pazarlar içerisinde karlılığını ve rekabet edebilirliğini sürdürebilir. Pazarlama bu çevikliği gösterirken, işletmenin sahip olduğu sınırlı imkanları en etkin şekilde sürdürebilmesi için de bilimsel yollar izlemelidir. Bu bilimsel yollar ise pazarlama alanına çevik pazarlama kavramı ile girmiştir.

Pazarlama alanında henüz yeni bir kavram olmasından dolayı genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte çevik pazarlama, rekabet ortamında meydana gelen hızlı değişim durumlarında rakiplerini geride bırakabilmek için kaynakları hızlı ve faydalı bir şekilde yeniden tahsis edebilme yeteneğidir (Petersen, 2011, s.42). Çevik pazarlama, belirsiz ve sürekli değişen pazar ve tüketici taleplerine karşı işletmelerin bir dizi esnek yaklaşımıdır (Stocking, 2012, s.4). Experian şirketinin 2012 yılında hazırladığı bir rapora göre ise çevik pazarlama (www.experian.co.uk): pazar payını arttırabilmek için tüketici davranışlarında, pazar koşullarında ve işlerin akışında meydana gelen hızlı değişimlere karşı başarılı bir şekilde adaptasyon sağlama yetisidir. Çevik pazarlama dinamik bir yapı oluşturulmasına yardımcı ve hatta zorlayıcı bir kavramdır. Bu dinamik yapı ile beraber tüketicilerin, özel ürün veya hizmet üretebilme ihtiyacı da karşılanmış olacaktır. İşletmeler bu dinamik yapı sayesinde hızlı değişen üretim sürecini takip veya liderlik edebilirler.

Üreticiler, hayatlarını sürdürmek için verimlilik ve operasyonel becerilerinin hızını arttırmalı ve sürekli yenilikçi davranmalıdır. Rekabetin doğasını belirleyenler ise tüketicilerdir (Poolton vd., 2006 s.681). Çevik uygulamalar, tüketicilerinin gereksinimlerinin bütünsel olarak analiz edilmesi ile başlamaktadır. Böylece üretim, analiz sonucu ortaya çıkan tüketicilerin beklediği kesin ve ayrıntılı fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan özelliklerin oluşturulmasını ya da eklenmesini sağlar. Programcılar dizayn edilen, uygulanan ve test edilen uygulamaların dağıtılmasını da sağlar (Cohen vd., 2004, s.3). Bu açıdan pazarlama, çevik uygulamaların tüketiciler tarafından kabulünü ve yayılımını arttıracak tutundurma stratejileri de benimsemelidir. Çevik pazarlamanın diğer önem arz eden unsurları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cas, 2012, s.1):

- Hız
- Öncelik
- İlişkilendirme
- Uygunluk ve geçerlilik

**Hız:** İşletmelerin buldukları pazarlarda meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermeleri kaçınılmazdır. İşletmeler için zaman para demektir, bu nedenle hız karlılık açısından oldukça önemlidir. First Tennessee Bank pazarlama direktörü bir demecinde hızın önemini şu şekilde açıklamıştır: "Zaman en kıt olan üründür. İşleri gerçekleştirebilme süresini kısaltabilirsek daha fazla zaman elde edebiliriz. Hızlı olarak daha çabuk sonuçlar elde edip, sonuçlarda olası bir problem durumunda düzeltebilme imkanı elde edebiliriz".

**Öncelik:** İşletme içerisinde yapılması gereken birçok işin içerisinde zamanı doğru şekilde kullanarak önemli işi öncelikli olarak yerine getirmek etkinlik açısından gereklidir. Çevik pazarlamada zaman yönetimi kavramı ile işlerin önem sırasına göre yapılması temel alınır. Mindjet Pazarlama Müdürü Jascha Kaykas-Wolff'a göre "Bir işin kapsamını tam olarak anlamak ve odaklanmak her zaman önemlidir ancak zaman sınırlıdır. Zamanı bir çatı altında düzenleyerek, zamanı kullanırken işlerin yeniden yapılandırılması önemli olan işlerin öncelikli olarak yapılmasını sağlar".

**İlişkilendirme:** Bu unsur, yöneticilerin işletmenin geleceği için belirledikleri genel hedefleri ile pazarlama hedeflerinin birbiri ile bağdaştırılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu bağdaştırma gerçekleşirken tüketicilerin beklentileri ile yöneticilerin hedefleri arasında bir koordinasyon sağlanmaya çalışılmaktadır.

**Uygunluk ve Geçerlilik:** Pazarlama yöneticilerinin faaliyetlerini düzenlerken oldukça aktif bir alanda çalıştıklarının farkında olarak planladıkları ve uygulamaya çalıştıkları pazarlama faaliyetlerinde, hızın yanında pazara uygunluk ve geçerliliğine de dikkat etmeleri gerekmektedir.

### 3.Çevik Pazarlamanın Prensipleri

Günümüzde olaylar öyle hızlı geliyor ve değişiyor ki, bu değişimleri takip etmek zorlaşmaktadır. Pazarlar gittikçe küresel ve müşteri odaklı bir hal alırken müşteriler, daha çok çeşit, daha kaliteli, daha hızlı tepki veren, daha güvenilir mal ve hizmetleri talep etmektedirler (Baki, 2003, s.291). Bu talepleri karşılamak ise pazarlamanın görevidir. Bu kapsamda çevik pazarlama, benimsediği belirli prensipler dahilinde işlemektedir. Bu prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir (<http://agilemarketingmanifesto.org>, <http://chiefmartec.com>):

- Çevik pazarlamanın öncelikli prensibi problemleri çözerek tüketicileri sürekli ve rakiplerden önce tatmin etmektir.
- Çevik pazarlamanın bakış açısına göre değişikliklere ani ve doğru cevap verebilmek önemli bir rekabet avantajını da beraberinde getirdiğinden, değişiklikleri hoş karşılamak ve bu değişimleri planlamak gerekir.
- Süreç içerisinde oluşabilecek değişikliklere geçişi kolaylaştırmak için, pazarlama programları kısa vadeli (birkaç haftalık veya aylık) olarak gerçekleştirilir.
- Etkili pazarlama faaliyetlerinin iş adamları, iş geliştirme ve satış elemanları ile yakın ilişki içerisinde olması gereklidir.
- Pazarlama çalışanlarının ihtiyaç ve istekleri karşılanarak ve onlara güven duyulmalı ve belirlenen hedefe karşı motive insanlar ile bir pazarlama programı oluşturulmalıdır.
- Çevik pazarlama; öğrenmenin, gelişimin ilk şartı olarak inşa-ölçme-öğrenme döngüsü içerisinde faaliyetlerini sürdürür.

- Aynı seviyeyi koruyabilmek, aynı yerde ve hızda olabilmek için, pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilirliği benimsenir.
- Çevik pazarlamada başarısızlıktan korkmak yoktur, sadece aynı başarısızlık nedenlerini tekrarlamamak temelinde hareket edilir.
- Pazarlamanın temellerine ve iyi tasarıma gösterilecek olan ilginin pazarlama alanındaki çevikliği arttıracığına inanılmaktadır.

Bu prensipler dahilinde faaliyetlerini gerçekleştiren pazarlama süreci birçok kazanım elde edecektir. Çeviklik prensipleri uygulayan firmalar maliyetlerde azalma, stoklarda azalma, verimlilikte artış gibi kazanımlar elde ederler (Cristian *vd.*, 1999; Baki, 2003, s.293). Ayrıca bu prensiplerin kurum kültürüne yaratıcılık açısından katkı sağlayacağı da açıktır. Yenilik ve yeni ürün geliştirme süreci çerçevesinde, bu prensipleri benimseyen firmaların çok daha kolay ayakta kalabilecekleri ve hatta yenilikçi şirket olarak algılanabilecekleri de düşünülebilir.

#### 4.Çevik Pazarlama Süreci

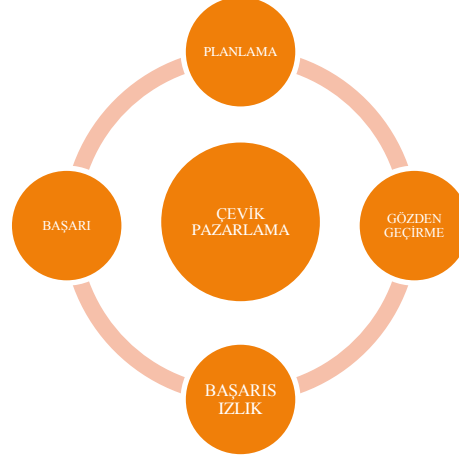
Müşteriler artık yüksek kaliteli uygun fiyatlı ve kişiselleştirilmiş ürünler beklemektedirler (Çetin ve Altuğ, 2005, s.303). Bu beklentiler içerisinde bir de hız eklenince gündeme gelen çevik pazarlama, belirsizliklerle başa çıkabilmenin anahtarıdır ve hatta zorunluluktur. İşletmeler çevik pazarlama uygulamalarına geçme kararı aldıktan sonra; süreçte farklı kademelerde, farklı seviye ve yoğunluklarda bu geçişi uygulayabilmektedirler. Çevik pazarlamanın uygulama şekilleri ve yöntemleri açısından farklı yollar vardır. Bu yolların başlangıç aşamasında, çevik pazarlamanın çıkış alanı olan teknoloji ile iç içe uygulamalar yapmak daha basit bir geçiş süreci olacaktır. Çevik pazarlama faaliyetlerini yeni uygulama aşamasında olan bir işletme, ilk olarak çevik pazarlamayı nasıl kullanabileceğini açıklamıştır (www.hannonhill.com): işletmeler sahip oldukları bloglarda veya sosyal medya mecralarında ilk çevik pazarlama uygulamalarını gerçekleştirebilirler. Bu giriş aşamasından sonra faaliyetleri daha büyük pazarlama stratejileri seviyesine çıkartarak kapsamlı bir çevik pazarlama uygulaması gerçekleştirebilirler. Çevik pazarlama ile geliştirilebilecek olan bazı pazarlama faaliyetlerinin uygulama alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Web sitesi dizaynı:** Geçmiş yıllara göre işletmelerde meydana gelen en önemli değişim, kurumsal web sitelerine yönelik yaklaşımlardır. Önceki yıllarda işletmeler, bir web sitesi dizayn edildikten sonrasında bu siteyi birkaç yıl hiçbir değişiklik yapmadan kullanmaktaydılar. Belirli bir zaman sonra, siteyi tamamen değiştirip yeni bir web sitesi ile müşterilerinin karşısına çıkmaktaydılar. Ancak çevik pazarlama ile artık, uzun dönemde tamamen değişen web siteleri yerine kısa sürede küçük de olsa değişimler gerçekleştirmek etkinliği arttırıcı bir pazarlama çabası olarak görülmektedir. Bunun için işletmenin web sitesinin tutundurulmasında kullanılacak yöntemler (Kartal, 2002, s.179): arama motorlarına kayıt olmak, haber gruplarında yer almak, e-mail listelerine kayıt olmak, çevrim içi reklam

yapmak, link almaktır. Bu şekilde müşterilerle daha etkin ve interaktif bir iletişim de kurulmaktadır.

- **Web sitesi içeriği:** İçerik, hedef kitleyle iletişim ve bağlantı kurmanızı sağlayan yazılı (metin), görsel (fotoğraf, grafik, infografi vb), işitsel (ses dosyaları), video ve diğerleri (canlı yayın vb.) her türlü ürün demektir (Nagao *vd.*, 2001, s.70). Web sitelerinin içerikleri düzenlenirken optimum seviyede içerik ile bilgiyi aktarmak, yalınlık ve etkileycilik esastır. Ziyaretçiler web sitesinden ne istiyorlarsa, buna en kısa zamanda ulaşabilmeleri önemlidir. Müşterilerden gelecek olan geri bildirimler doğrultusunda hızlı ve etkin bir şekilde içeriğin düzenlenmesi çevik pazarlamanın yansıması olacaktır.
- **Kampanyalar:** Sistemin doğasında var olan hızlı değişimden dolayı pazarlama departmanlarının, çevik pazarlama uygulamaları ile kampanyalarını düzenlerken uzun vadeli ve değişimi zor kampanyalar düzenlemekten ziyade, daha kısa sürede hedefe ulaştrabilecek kampanya içerikleri düzenlemeleri gerekir. Toplam maliyetlerin açık ve net olduğu, bu şekilde hedef kitle üzerinden kişi başına maliyetlerin hesaplanabildiği, daha rasyonel bütçeleri olan kampanyalar organize edilmelidir. Argan ve Argan'a (2006, s.241) göre kampanyadan etkili bir yayılım elde edilmek isteniyorsa, güvenilir ve üst düzey profil özelliklerini taşıyan kişilerden oluşan gruba yönelik uygulamalar yürütülmelidir. Çünkü bu grup, yeniliklerin ilk olarak benimsenmesinde ve yayılmasında büyük katkı sağlayacaktır. Kampanyalar; yaratıcılık, kolay ulaşılabilirlik ve kullanılabilirlik, eğlence ve kişiselleştirmeyi sağlayacak nitelikte hızlı bir şekilde düzenlenmelidir.

Çevik pazarlama sürecinin kolay uygulanabilir alanlarında, daha ayrıntılı süreçleri kapsayan uygulama şeklini inceleyecek olursak, sürecin basamaklarını ele almak faydalı olacaktır. Bu basamaklar; planlama, gözden geçirme, başarısızlık ve başarıdır (Petersen, 2012, s.113-170).



Şekil 1. Çevik Pazarlama Süreci

**Kaynak:** Petersen M. A., (2011). Agile Marketing, 1. Baskı, A press, ABD, s.113-170.

#### 4.1.Planlama

Planlama, çevik pazarlamada başarının en temel noktasıdır. Çevik pazarlamada planlama aşaması, pazarlama projesinin ortaya çıkmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada öncelikle hedeflenen pazarlama faaliyetleri için, nasıl bir bütçeye ihtiyaç duyulduğu ortaya koyulur. Bu şekilde sponsorlar veya diğer finansal kaynaklar ile temasa geçilmelidir. Bütçe kısmını belirledikten sonra ekibin kurulması esastır. Pazarlama faaliyeti için ekip kurulurken, bu çalışma için hangi nitelikte kaç kişiye ihtiyaç duyulduğu belirlenir. Belirlenen kriterler kapsamında, ekip oluşturulurken bireylerin çalışmaya dair motivasyonları da belirlenmelidir. Çünkü iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanlar da aynı dış müşteriler gibi, yapılacak olan pazarlama faaliyetlerinin hedef kitlesi olabilir. Çevik pazarlamada ekip kurulurken 'adanmışlar' ve 'etkileyiciler' şeklinde nitelendirilen iki tür çalışan profili vardır. Adanmışlar; çok çalışan, proje ve programlar için emek veren taraftır ve genellikle ana işi yaparlar. Etkileyiciler; yan rolleri yerine getiren ve genellikle emir veren elemanlardır (www.agilemarketing.net). Çevik pazarlama yöneticileri, katılımcı liderlik tarzını ortaya koyarak farklı alanlarda çalışan, farklı tarzlara sahip insanları tek bir hedef için bir araya getirebilmelidir. Çalışanların ekip ruhuna sahip olması, yaratıcılık yetenekleri ve pratik düşünme ve uygulama becerileri de gelişmiş olmalıdır.

Kurulan ekip bir araya gelerek, planlama aşamasındaki çalışmalarda hızlı bir şekilde toplantılar gerçekleşir. Böylece sürat planlaması olarak Türkçe'ye çevirebileceğimiz "sprint planning" aşaması başlar. Bu aşamada işletmenin pazarlama faaliyetlerinde, hangi işlere ihtiyaç duyacağı ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için ne kadar süreye gereksinim duyulduğu belirlenir. Bu çerçevede alınan tüm kararlar yazılı hale getirilir ve plan ortaya çıkmış olur (<http://dijitalpano.wordpress.com>). Takım içindeki kişiler istedikleri işleri seçer ve plan geliştirilir (Cohen vd., 2004, s.15). Takımın optimum

seviyede kişiden oluşması gerekir, çünkü fazla sayıda kişi hız açısından engel oluşturabilir. Bu çerçevede ortaya çıkabilecek engeller ve fırsatlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek proaktif yaklaşımlar geliştirmek de önem taşımaktadır.

#### 4.2.Gözden Geçirme

Planlama sürecinden sonra, hazırlanmış olan planın gözden geçirilmesi de gerekmektedir. Bu aşama 'gözden geçirme' şeklinde Türkçe literatüre geçebilecek olan "Sprint Review" olarak isimlendirilmektedir. Cohen vd.'e (2004, s.15) göre bu aşama, proje süresinin ve mevcut durumun görülmesini de sağlamaktadır. Planlama doğru şekilde yapılmış olabilir ancak sahada planlanmış olan işlerin doğru şekilde uygulanabilmesi için başarı ölçümleri ve kilit performans değerlendirme unsurları tanımlanmalıdır.

Pazarlama faaliyet planının yapılabilirliğinin ele alındığı ilk gözden geçirme basamağında, işletmenin var olan fırsatlarının belirlenen pazarlama faaliyetleri ile ne derece değerlendirebileceği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu gözden geçirme aşaması, bir kaç haftadan uzun sürmemelidir. İkinci gözden geçirme aşaması ise, planın ayrıntılarının ele alındığı aşamadır. Bu aşamada destekler neler, bütçe nasıl planlanmıştır, paydaşların durumu nedir, proje ekibinin oluşturulması ve görevlendirilmesinin nasıl yapıldığına dair değerlendirmeler gerçekleştirilir. Diğer gözden geçirme aşamasında ise, planın ilk yapıldığı andan itibaren pazarda bir değişim gerçekleştirip gerçekleştirmediği, eğer gerçekleştiyse bu değişime olan uyum seviyesi nasıldır gibi sorulara cevap aranmaya çalışılır. Gözden geçirme aşamasının en önemli noktalarından bir tanesi, günlük olarak yapılan toplantılardır. Bu toplantılar ayakta yapılmakta ve en fazla 15 dakika sürmektedir. Bu şekilde uzun ve verimsiz geçen toplantı kavramı da ortadan kalkmaktadır.

Gözden geçirme toplantıları "scrum" adı verilen kadro veya yapı altında gerçekleşmektedir. Bu yapı tüm gözden geçirmeler gerçekleşirken, kimlerin görev alacağı ve hangi sistematikte işlerin yönetileceğini belirleyen bir iskelet yapısıdır (Ewel, 2011, s.14). Bu toplantılarda, sadece farklı alanlarda çalışan adanmışlar konuşmaktadır. Bu şekilde projenin farklı alanlarında görev alanlar diğer alanlarda çalışanların da neler yaptıklarını öğrenme şansı elde ederler. Diğer bir deyişle planlanan sürecin hangi aşamasında olduklarını ve aynı hedef için çalıştıklarının farkına varmış olurlar. Bu süreçte takım ruhu da pekiştirilmiş olunur. Ayrıca sadece adanmışların konuşması ile de yöneticiler; sahada neler oluyor, neler yolunda gidiyor veya neler eksik sorularının cevaplarını anlamış olacaklardır. Toplantılarda katılımcılardan cevaplamaları beklenen sorular şu şekildedir (<http://www.agilemarketing.net>):

- Dün ne yaptın?
- Bugün ne yapacaksın?
- Planladığın bu işleri yapman için bir engel var mı, varsa neler?



Bu sorulara verilecek cevaplar ile yaşanan değişim; tanıtıcı dökümanlar ve kullanıcı hikayeleri gibi uygulamalar ile desteklenebilir. Ayrıca toplantılar kısadır ve bazen toplantının yöneticisi bile olmayabilir (<http://academic.brooklyn.cuny.edu>). Bu açıdan gerçekleştirilen toplantıların resmi olmayan bir tarzı olduğu söylenebilir.

#### 4.3.Başarısızlık

Başarısızlık çevik pazarlamada kritik faktörlerden biridir. Çünkü yenilik ve sürekli değişim kapsamında yaşanacak olan aksaklıkların giderilmesine olanak sağlamaktadır. Kısaca yaşanan başarısızlığı bir fırsat olarak görmekte fayda vardır. Çevik pazarlama ekipleri sürekli gelişim, dizayn, planların adaptasyonu, işbirliği, test etme ve entegrasyonu kusursuz bir şekilde uygulamaya çalışırlar. Bu prensipler çerçevesinde başarısızlıktan çıkarımlar yapılarak başarısızlık noktaları, başarı noktaları haline getirilir. Başarısızlık nedenlerinin, rakiplerin veya başkalarının fark etmesinden önce işletmenin kendisinin fark etmesi, en az zararla eksikliğin giderilmesi anlamına da gelmektedir.

#### 4.4.Başarı

Çevik gelişim kişisel, teknik ve organizasyonel başarıya odaklanır (Shore ve Warden, 2008, s.6). Başarı da tıpkı başarısızlık gibi kısa dönemlidir ve önemlidir. Çünkü çevik pazarlamada hedefler ve projeler sürekli değiştiği için başarı da değişim gösterecektir. Pazarlama yöneticileri planlama, gözden geçirme ve başarısızlık aşamalarından edindikleri bilgiler ışığında başarı yeni kriterler belirlerler. Çevik pazarlamanın uygulanması noktasında işletmelerin karşı karşıya kalınabilir. Örneğin fazla bürokratik ve resmi yapıdaki kurallara sıkı sıkıya bağlı şirketlere nazaran yenilikçi şirketler, çevik metotları çok daha kolay benimser (Nerur *vd.*, 2005, s.78). Bu açıdan yaşanabilecek çevik pazarlama engelleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. Çevik Pazarlamanın Uygulanmasına Engeller

ENGELLER	FAKTÖRLER
İÇSEL FAKTÖRLER	Strateji ve Taktikler
	Kurumsal Kültür
	Organizasyonel Yönetim
	Teknoloji Kapasitesi
	Girişim Kaynağı
DIŞSAL FAKTÖRLER	Politika ve Yasal Düzenlemeler
	Veri Gizliliği
	Rakipler

Kaynak: Zheng Shu Yan (2011). "Research On Agile Marketing For The Modern Enterprise Information Technology" s.3, IEEE.

Çevik pazarlama uygulanırken genel olarak iki engel ile karşılaşılır. Bunlardan bir tanesi işletmenin kendi bünyesinde barındırdığı içsel faktörler, diğeri ise işletmenin

kontrolünde olmayan işletme çevresi ile bağlantılı olan dışsal faktörlerdir. İçsel faktörlerin içerikleri aşağıdaki gibidir (Yan, 2011, s.3):

- **Strateji ve Taktikler:** Teknolojik olmayan unsurlara karşı var olan ilgi eksikliği ile oluşmaktadır.
- **Kurumsal Kültür:** Kurum içerisinde hedefin eksik olması ve kurum içerisindeki iletişimin başarısızlığından kaynaklı sınırlamalardır.
- **Organizasyonel Yönetim:** Disiplinden uzak organizasyon yapısı, fonksiyonelliğin eksikliği, etkin pazarlama planlarının olmayışı ve müşteri şikayetleri yönetsel anlamda sınırlandırıcı etkilerdir.
- **Teknoloji Kapasitesi:** Giriş kanallarının doğru olmaması, mantıklı olmayan veri tasarımı gibi teknik başarısızlıklar ve yetersizliklerdir.
- **Girişim Kaynağı:** İşletmenin sahip olduğu finansal kaynağın yetersizliği veya finansal krizler çevik pazarlama için girişimcinin kaynağını sınırlandırıcı etkilerdir.

Dışsal faktörlerin içerikleri ise şu şekildedir:

- **Politika ve Yasal Düzenlemeler:** Mevcut politik ve yasal düzenlemelerin işletmelerin hedeflerini geliştirebilmeleri için doğru şekilde düzenlenme ve uygulanmasına ilişkin eksiklikleri kapsamaktadır.
- **Veri Gizliliği:** Verilerin korunması ve yedeklenmesinde eksikliklerin olmasıdır.
- **Rakipler:** Giriş bariyerlerinin çok az olmasından dolayı işletmelerin öz yeteneklerini koruyamayıp rakipler tarafından kopyalanması da çevik pazarlamanın uygulanmasına engel teşkil etmektedir.

## 5.Sonuç

Günümüzde işletmelerin buldukları sektörlerde rekabet güçlerini sürdürülebilir hale getirmeleri, ancak hızlı bir şekilde değişim ve gelişime ayak uydurabilmeleri ile mümkündür. Bu değişime ayak uydurabilmek için işletmelerin hantal organizasyon yapılarından kurtulup daha hızlı ve etkin karar alıp uygulayabilen esnek organizasyon yapılarına geçiş yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenledir ki artık eski pazarlama mantığında var olan uzun vadeli, esneklik payının çok olmadığı planlar yapmak ve uygulamak pek de etkin bir yöntem değildir. Çevik pazarlama bu açığı kapatılabilmek için, pazarlama departmanlarının değişime daha hızlı cevap verebilmeleri gerektiği temeline dayanan düşünce akımının bir ürünüdür. İşletmelerin çevik pazarlama mantığını kavramaları ve uygulamaları önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu prensipler çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştiren pazarlama süreci; sorunları çözmeye, katma değer yaratmaya ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamaya ve hatta yenilikçi olmaya katkı sağlamaktadır. Bu açıdan çevik pazarlamanın vizyon temelli bir açık sistem olduğu görülebilir. Çevik pazarlamanın temel özellikleri: yaratıcı

ve yetenekli çalışanlar, eş zamanlı faaliyetlerin koordinasyonu becerisi, hedef kitle ile sürekli ve kişisel iletişim, proaktif yaklaşımlar, teknolojik bilginin varlığı ve işletmenin edindiği bilgilere hızlı bir şekilde uyum yeteneği, çeşitlendirme ve kişiselleştirme yaklaşımı, esnek süreç, yetki ve işbirliği geliştirilmiş yapı, fırsatları yakalama yaklaşımı ve sürekli öğrenmeyi sağlayan yapıdır. Ancak çevik pazarlamada da temel kavram, tıpkı çevik gelişimdeki gibi hızlıdır. Dinamik çevreye uyum ancak dinamik bir pazarlama yaklaşımı ile mümkün olur. Bu noktadan hareketle Türkiye'de çevik pazarlama kavramı ilgili tartışmalar için başlangıç oluşturulmuş ve uygulayıcılara katkı sağlanmıştır. İleriki çalışmalar çevik pazarlama uygulamalarının hangi sektörlerde daha fazla kullanıldığını belirlemeye ya da çevik pazarlamaya etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik olabilir.

### Kaynakça

- Abrahamsson P., Warsta J., Siponen M. T. ve Ronkainen J. (2003). "New Directions on Agile Methods: A Comparative Analysis", International Conference on Software Engineering, IEEE.
- Argan ve Argan (2006). "Viral Pazarlama ve İnternet Üzerinde Ağızdan Ağıza Reklam: Kuramsal Bir Çerçeve", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), ss.231-250.
- Baki B. (2003). "21. Yüzyılın Üretim Paradigması: Çevik Üretim", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(1-2), ss.291-305.
- Cohen D., Lindvall M. ve Costa P. (2004). An Introduction to Agile Methods, Advances in Computers, 62, pp.1-66.
- Çetin O. ve Altuğ N. (2005). "Çevik Üretim", 5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, ss.301-306.
- Fitzgerald B., Hartnett G. ve Conboy K. (2006). "Customising Agile Methods to Software Practices at Intel Shannon", European Journal of Information Systems, 15, pp.200-2013.
- Jim Ewel, (2011), "Getting Started With Agile Marketing", (<http://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf> 11.09.2013).
- John Cas, (2012), "What Is Agile Marketing, and Why Is It Essential to Marketing Operation", (<http://www.marketingprofs.com/articles/2012/7963/what-is-agile-marketing-and-why-is-it-essential-to-marketing-operations> 18.09.2013).
- Kartal C. (2002). İnternet Ortamında Pazarlama - Elektronik Ticarete İlk Adım, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Lee H. Stocking, (2012). The “Problem With The Marketing” And The Agile Marketing Solution” Prairie Sky Group (<http://prairieskygroup.com/wp-content/uploads/2012/05/The-Problem-with-Marketing-and-the-Agile-Marketing-Solution4.25.12.pdf>).
- Petersen M. A., (2011). Agile Marketing, 1. Baskı, A press, ABD.
- Nagao K., Shirai Y. ve Squire K. (2001). “Semantic Annotation and Transcoding: Making Web Content More Accessible”, Web Engineering, ss.69-81.
- Nerur S., Mahapatra R. ve Mangalaraj G. (2005). “Challenges of Migrating to Agile Methodologies”, Communications of the ACM, 48(5), ss.73-78.
- 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), pp.681-693.
- Sharifi H. ve Zhang Z. (1999). “A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction”, International Journal of Production Economics, 62(1-2), ss.7-22.
- Shore J ve Warden S. (2008). The Art of Agile Development: Theory in Practice, O’Reilly Media Inc., ABD.
- Zheng Shu Yan (2011). "Research On Agile Marketing For The Modern Enterprise Information Technology" IEEE
- Yusuf Y. Y., Sarhadi M. ve Gunasekaran A. (1999). “Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes”, International Journal of Production Economics, 62, pp.33-43.
- , (2010), Experian Company "A Guide To Marketing Agility" (<http://www.experian.co.uk/assets/business-strategies/white-papers/wp-a-guide-to-marketing-agility.pdf> 16.09.2013).
- , (2012), "Agile Marketing:A Primer" Hannon Hill, (<http://www.hannonhill.com/downloads/pdf/white-papers/Agile-Marketing.pdf>) 17.09.2013.
- , Netflare "Introducing Agile Marketing: An Effective Way To Boost Your Sales Leads Fast" (<http://www.netflarehosting.com/files/Introducing%20agile%20marketing%20PDF%20draft.pdf>) 17.09.2013.
- [http://academic.brooklyn.cuny.edu/cis/sfleisher/Chapter\\_03\\_sim.pdf](http://academic.brooklyn.cuny.edu/cis/sfleisher/Chapter_03_sim.pdf) 01.11.2013.
- <http://www.agilemarketing.net/what-is-a-scrum/> 08.09.2013.

<http://www.agilemarketing.net/work/> 08.09.2013.

<http://agilemarketingmanifesto.org/principles/> 01.10.2013.

<http://chiefmartec.com/2012/07/agile-marketing-in-a-single-whiteboard-sketch/>  
01.10.2013.

<http://dijitalpano.wordpress.com/2013/04/03/pazarlamaya-yeni-bir-yaklasim-agile-marketing-cevik-pazarlama/> 09.09.2013.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/agile> 04.11.2013.workload  
(Kompier et al, 2000; Landsbergis, 2003; National Institute for Occupational Safety and Health, 2002).