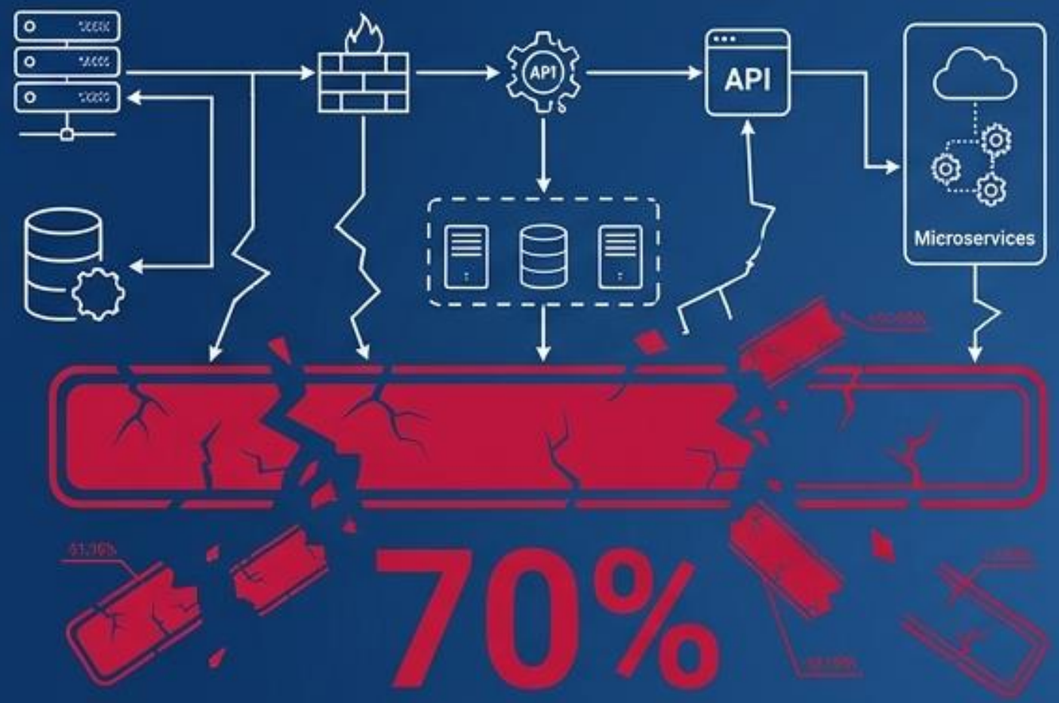


Bir Fikrin Yolculuğu: Stratejik Filtreler ve Proje Yönetişimi

Yazılım Proje Yönetimi: Hafta 2 (Proje Başlatma, İş Gerekçesi ve Karar Kapıları)

Yazılım Projelerinin %70'i Neden Başarısız Olur?



Standish CHAOS 2023 raporuna ve küresel araştırmalara göre, büyük ölçekli yazılım projelerinin %70'ten fazlası orijinal bütçe, takvim veya kapsam hedeflerini tutturamıyor ya da tamamen iptal ediliyor.

Kök Nedenler

Kapsam Kayması (Scope Creep): Sürekli değişen ve kontrol edilmeyen müşteri/kullanıcı talepleri (Yetersiz İş Gerekçesi).

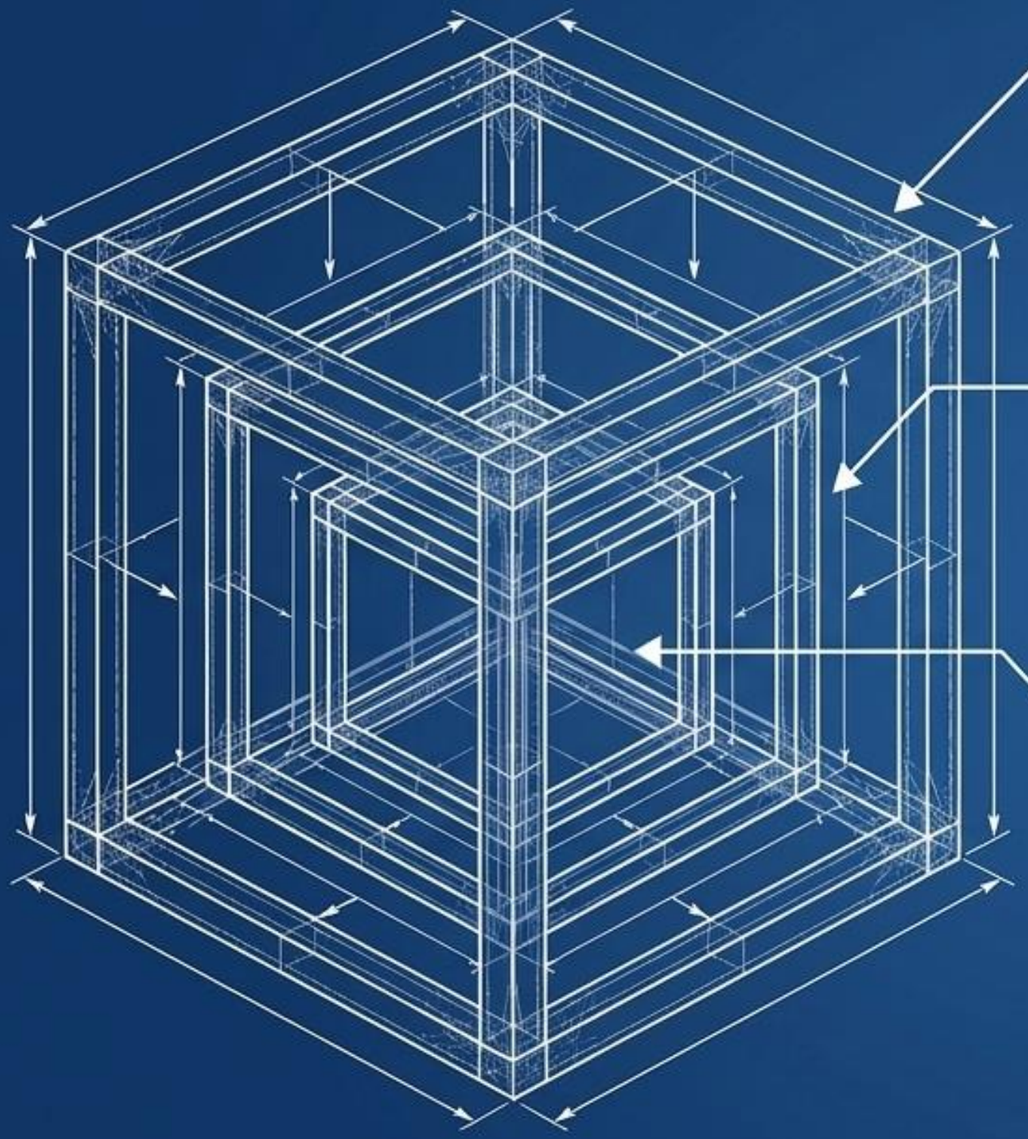
Aşırı İyimserlik (Optimism Bias): Teknik risklerin ve entegrasyon zorluklarının göz ardı edilmesi (Yetersiz TELOS Analizi).

Zayıf Yönetişim: Başarısız giden projeyi durduracak Karar Kapılarının (Stage-Gates) olmaması.

Geliştiriciler "Bunu nasıl inşa ederiz?" diye sorar. Proje yöneticileri ve sponsorlar ise "Bunu neden inşa etmeliyiz?" diye sormalıdır.

- "Doğru projeyi mi yapıyoruz?" ve "Bu projeye kurumsal kaynak ayırmaya değer mi?" sorularına analitik yanıtlar aramak gerekir. Tek satır kod yazılmadan önceki en kritik yönetsel evreyi budur.

Stratejik Hiyerarşi: Proje Hangi Amaca Hizmet Ediyor?



Portföy (Portfolio): En Dış Katman

- **Odak:** Stratejik hedefler, kaynak tahsisi ve Işıkları açık tutmak (Operasyonlar + Projeler).
- **Soru:** Hangi alanlara yatırım yapmalıyız?

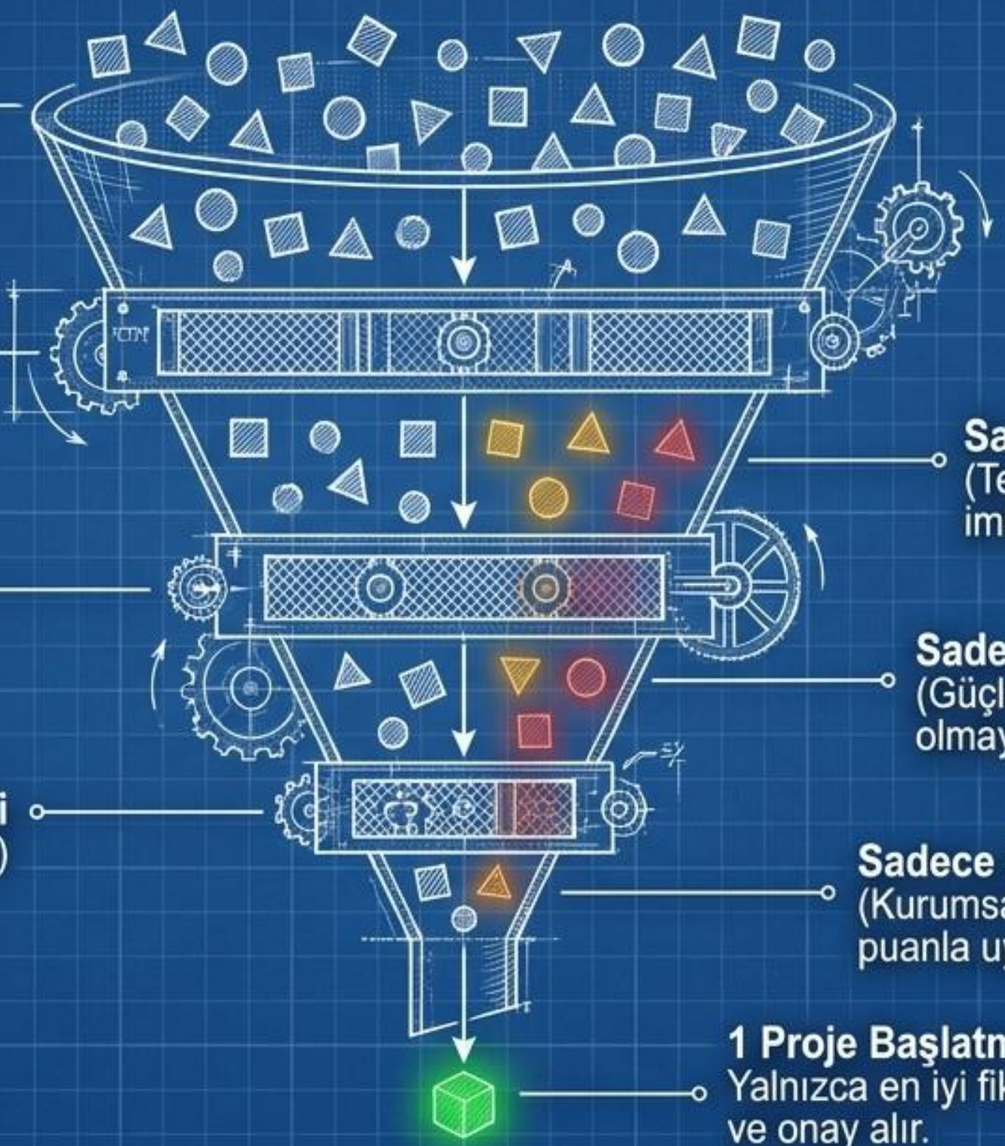
Program: Orta Katman

- **Odak:** Sinerji. Tek tek yönetildiklerinde elde edilemeyecek faydaları sağlamak için birlikte yönetilen ilişkili projeler grubu.
- **Soru:** Bu projeler birbirini nasıl destekliyor?

Proje (Project): İç Katman

- **Odak:** Benzersiz teslimatlar. Belirli bir başlangıcı, sonu ve özgün bir ürün/hizmet çıktısı olan geçici girişim.
- **Soru:** İstenen çıktıyı bütçe ve takvim dahilinde nasıl teslim ederiz?

Başlatma Hunisi: Bir Fikrin Stratejik Filtresi



100 Fikir
(İş İhtiyacı ve Fırsat Analizi - Ham fikirler)

TELOS Fizibilite Analizi

Sadece 50 fikir kalır
(Teknik veya ekonomik olarak imkansız olanlar elenir).

İş Gerekçesi
(Business Case)

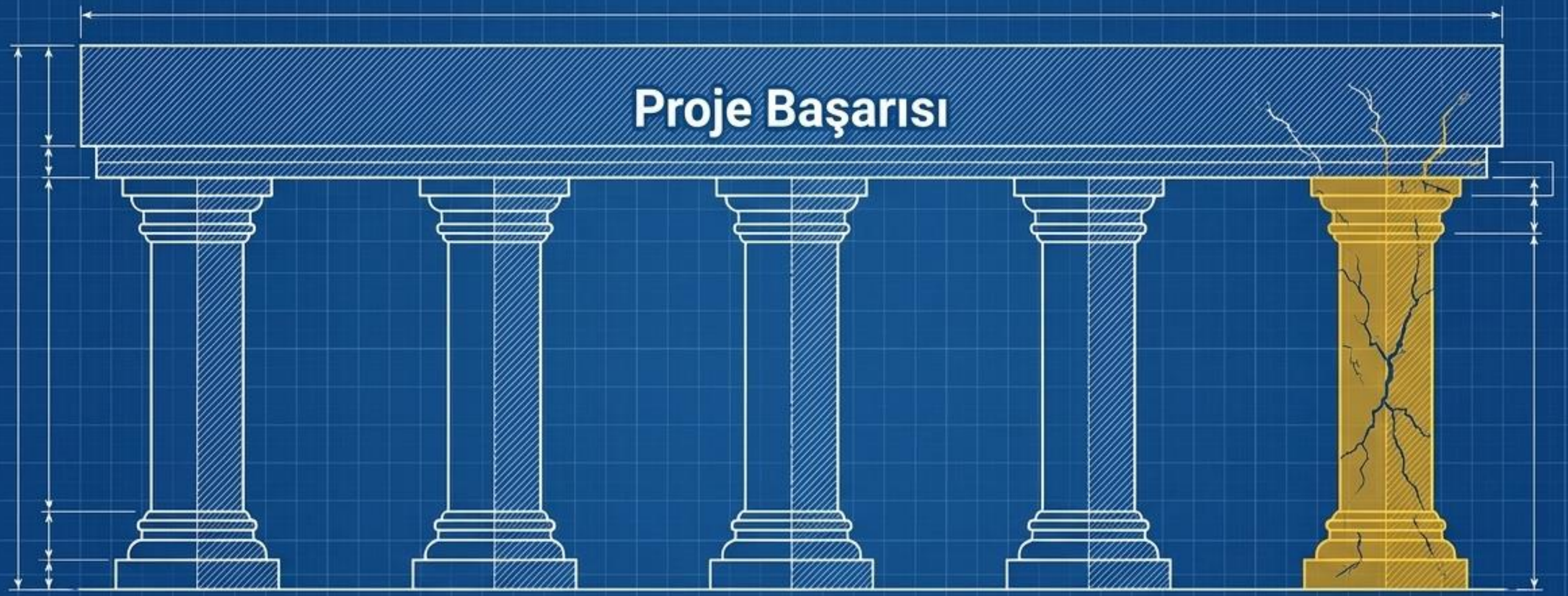
Sadece 20 fikir kalır
(Güçlü bir finansal geri dönüşü olmayanlar elenir).

Ağırlıklı Puanlama Matrisi
(Selection)

Sadece 5 fikir kalır
(Kurumsal stratejiye en yüksek puanla uyanlar seçilir).

1 Proje Başlatma Belgesi (Project Charter)
Yalnızca en iyi fikir resmi bir projeye dönüşür ve onay alır.

TELOS Çerçevesi: Fizibilitenin Beş Taşıyıcı Sütunu



T - Teknik (Technical):
Mevcut teknoloji yığınımız bu mimariyi destekliyor mu? Proof of Concept (PoC) gerekli mi?

E - Ekonomik (Economic):
Projenin toplam sahip olma maliyeti (TCO), beklenen finansal faydayı aşıyor mu?

L - Yasal (Legal):
Proje, KVKK, GDPR, HIPAA gibi regülasyonlara ve fikri mülkiyet haklarına uyumlu mu?

O - Operasyonel (Operational):
Kurum kültürümüz ve son kullanıcılar bu değişimi benimseyecek mi? (McKinsey 7S uyumu).

S - Takvimsel (Scheduling):
Pazar fırsatı kaçmadan veya rakipler hamle yapmadan önce teslimatı gerçekleştirebilir miyiz?

• PoC (Proof of Concept - Kavram Kanıtı)

- Aklınızdaki bir fikrin, seçtiğiniz teknolojinin veya mimarinin gerçek dünyada teknik olarak uygulanabilir olup olmadığını test etmek için yaptığınız çok küçük çaplı, odaklanmış bir deneydir. Amacı ürünü kullanıcıya sunmak değil, sadece "Biz bunu gerçekten çalıştırabilir miyiz?" sorusuna teknik bir yanıt bulmaktır.
- Yazılım projelerinde PoC'nin temel işlevleri şunlardır:
  - **Risk Düşürücüdür:** Büyük bir bütçe ve zaman harcamadan önce, projenin kalbindeki en belirsiz veya en riskli teknolojinin çalışıp çalışmadığını kanıtlar.
  - **Kullan-At (Throwaway) Yapıdadır:** PoC kodları genellikle "çalışsın yeter" mantığıyla hızlıca yazılır. Güvenlik, ölçeklenebilirlik veya temiz kod (clean code) kaygısı güdülmez. Kanıt sağlandıktan sonra bu kod genellikle çöpe atılır ve asıl ürün standartlara uygun olarak sıfırdan yazılır.
  - **Dar Kapsamlıdır:** Tüm sistemi değil, sadece şüphe duyulan tek bir özelliği, donanımı veya API entegrasyonunu test eder.

- **TCO (Total Cost of Ownership - Toplam Sahip Olma Maliyeti)**

- Bir yazılımın, donanımın veya projenin sadece ilk geliştirme/satın alma maliyetini değil, kullanımdan kaldırılana kadar geçecek tüm yaşam döngüsü boyunca kuruma çıkaracağı **doğrudan ve dolaylı tüm masrafların toplamını** ifade eden finansal bir metriktir.
- Yazılım projelerinde TCO, istisnasız olarak bir **"Buzdağı"** metaforu ile anlatılır. Proje yöneticileri ve müşteriler genellikle sadece suyun üstündeki kısmı (ilk yatırım) görme eğilimindedir. Oysa asıl bütçeyi yutan kısım, suyun altındaki işletme ve bakım masraflarıdır.

McKinsey 7S

- Yeni bir yazılım sistemi gibi büyük değişimleri bünyesine entegre edebilmesi için uyum içinde çalışması gereken 7 temel unsuru tanımlar.
  - **Strateji:** Kurumun rekabet avantajı sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için belirlediği yol haritasıdır.
  - **Yapı:** Organizasyon şemasıdır. Kimin kime rapor verdiği ve yetki hiyerarşisidir. Yeni bir otomasyon yazılımı devreye girdiğinde departmanların işleyişi veya onay mekanizmaları değişeceği için kurum yapısının buna adapte olması gerekir.
  - **Sistemler:** İşlerin nasıl yapıldığını belirleyen günlük prosedürler, bilgi işlem altyapısı ve iş akışlarıdır. Bir yazılım projesi, organizasyonun mevcut sistemlerinin kalbine doğrudan bir müdahaledir.
  - **Paylaşılan Değerler:** Modelin tam merkezinde yer alır. Kurumun kültürü, etik kuralları ve vizyonudur. Diğer altı unsur bu merkez etrafında şekillenir.
  - **Tarz:** Üst yönetimin liderlik yaklaşımı ve kurum içi çalışma biçimidir.
  - **Kadro:** Organizasyondaki çalışanların genel profili, sayısı ve işe alım standartlarıdır.
  - **Yetenekler:** Kurumun ve çalışanların sahip olduğu mevcut bilgi birikimi ve yetkinliklerdir.

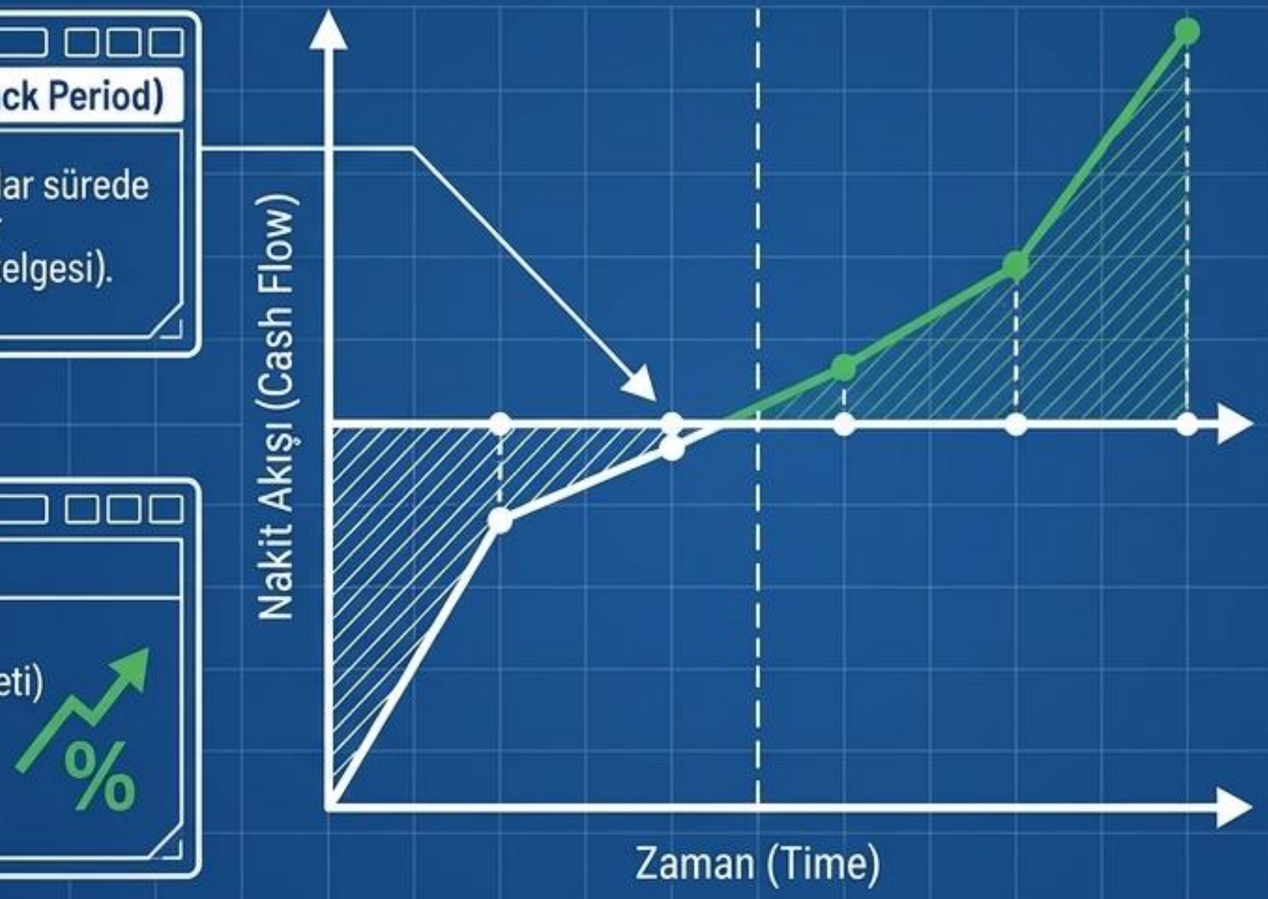
İş Gerekçesi (Business Case): Yatırımı Finansal Olarak Savunmak

Geri Ödeme Süresi (Payback Period)

Yatırımın maliyetini ne kadar sürede çıkaracağını gösterir. (Sıfır noktasını kesen zaman çizelgesi).

Yatırım Getirisi (ROI)

(Net Fayda / Yatırım Maliyeti) x 100. Projenin yüzdesel karlılığını ölçer.



Fayda-Maliyet Oranı (Cost-Benefit)

Beklenen finansal faydaların, maliyetlere bölünmesiyle elde edilen oran. >1 olmalıdır.

Net Bugünkü Değer (NPV)

Gelecekteki nakit akışlarının, enflasyon ve paranın zaman değeri hesaba katılarak bugünkü değere indirgenmiş halidir.

İş Gerekçesi, 'Ne yapacağız?' sorusundan ziyade, 'Bunu yaparsak organizasyona finansal veya stratejik ne değer katacağız?' sorusuna yanıt veren belgedir.

Duyguları Devre Dışı Bırakmak: Ağırlıklı Puanlama Matrisi (Weighted Scoring Model)

(Kriter Ağırlığı) x (Proje Puanı) = Toplam Değer

Kriterler	Maliyet (%20)	Stratejik Uyum (%35)	ROI (%25)	Teknik Uzmanlık İhtiyacı (%20 - Ters Puanlanır)	Toplam
Proje A	5	3	4	4	3.85
Proje B	3	5	3	2	3.50
Proje C	2	2	5	4	3.15



Kaynaklar sınırlıdır. Bu model, yönetim kurulunun politik tartışmalardan kaçınarak, kurumsal stratejiye en uygun projeleri matematiksel bir temelle seçmesini sağlar.

Fikrin Resmi Doğuşu: Proje Başlatma Belgesi (Project Charter)

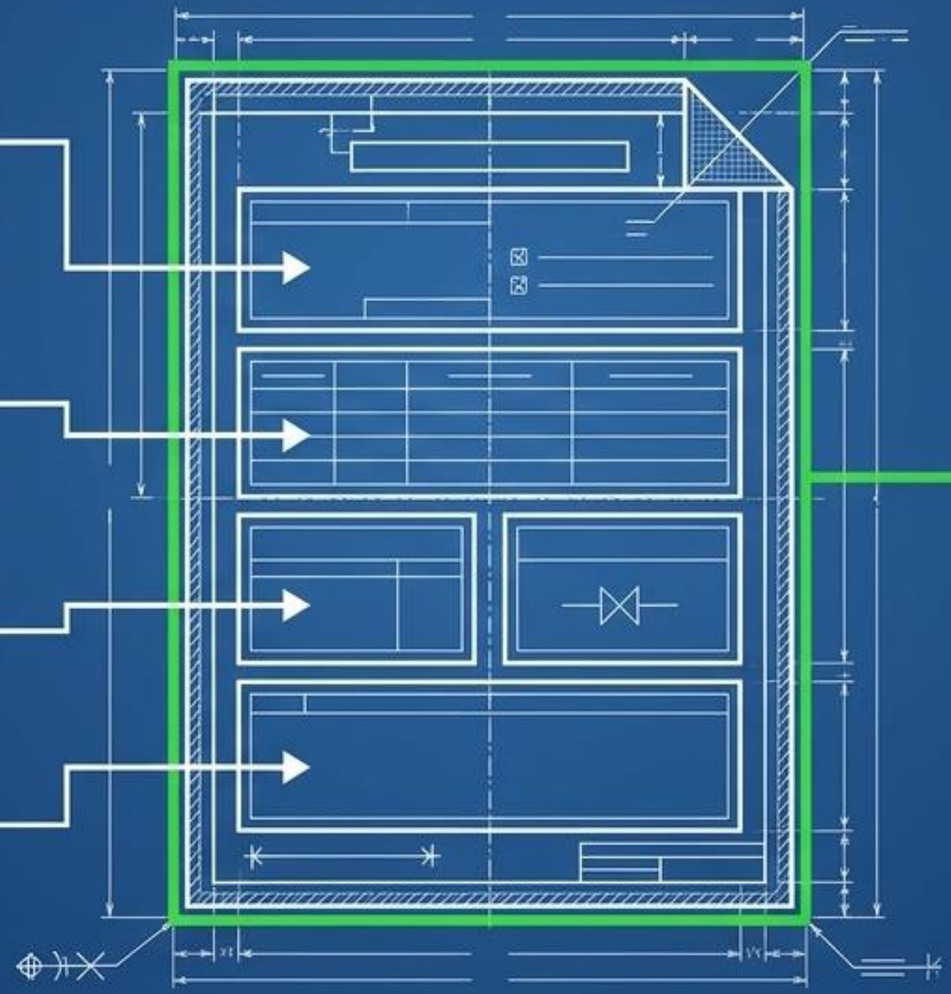
Amacı: Projenin resmi olarak varlığını onaylar ve Proje Yöneticisine kurumsal kaynakları (bütçe ve personel) kullanma yetkisi verir.

1. Projenin Amacı ve Kapsam Sınırları (Ne yapılacak, ne yapılmayacak?)

2. Üst Düzey Zaman Çizelgesi ve Kilometre Taşları

3. Tahmini Bütçe ve Kaynaklar

4. Yüksek Seviyeli Riskler

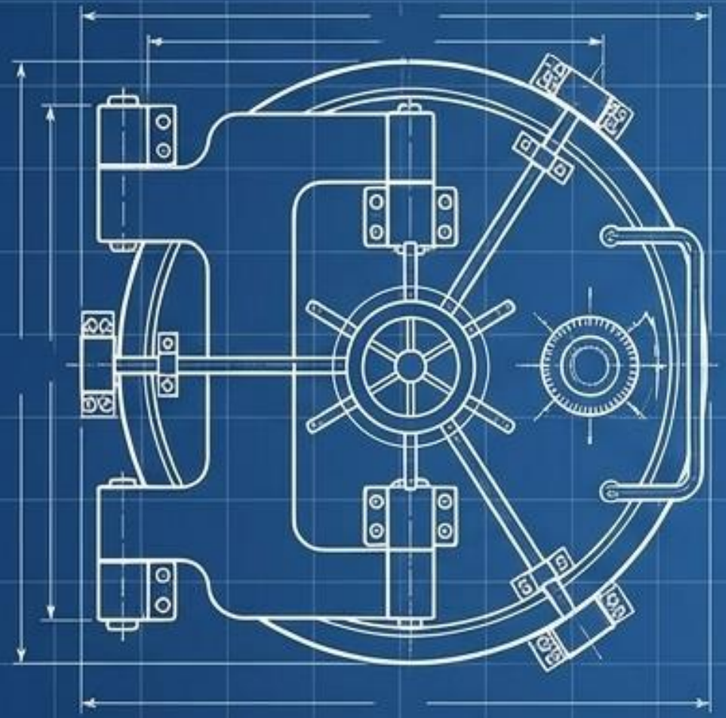


Kritik İşlev

Proje Başlatma Belgesi, Kapsam Kaymasına (Scope Creep) karşı ilk ve en güçlü savunma hattıdır. Bir özellik bu belgede yoksa, projede de yoktur.

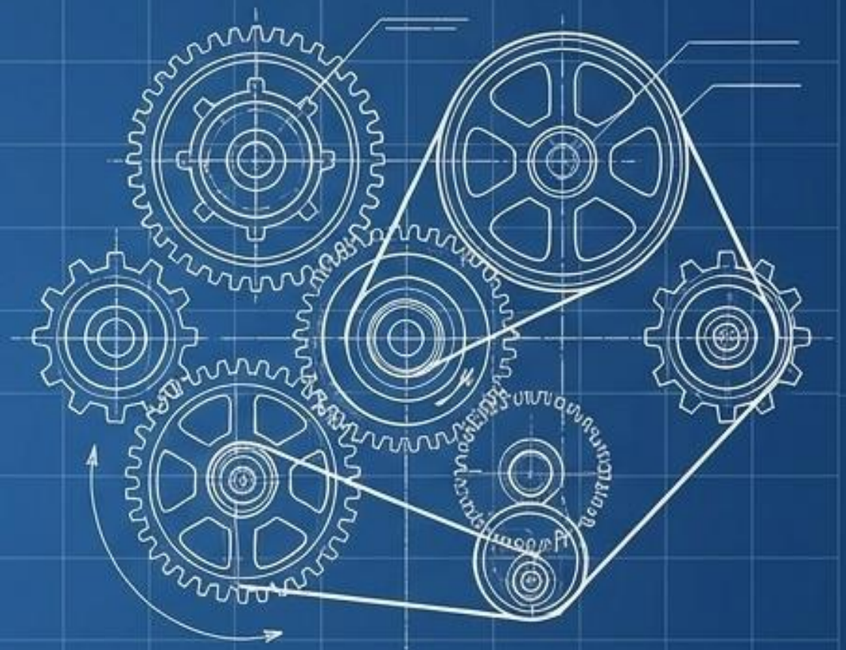
Karar Yetkileri Çatışması: Sponsor vs. Proje Yöneticisi

Sponsor Territory



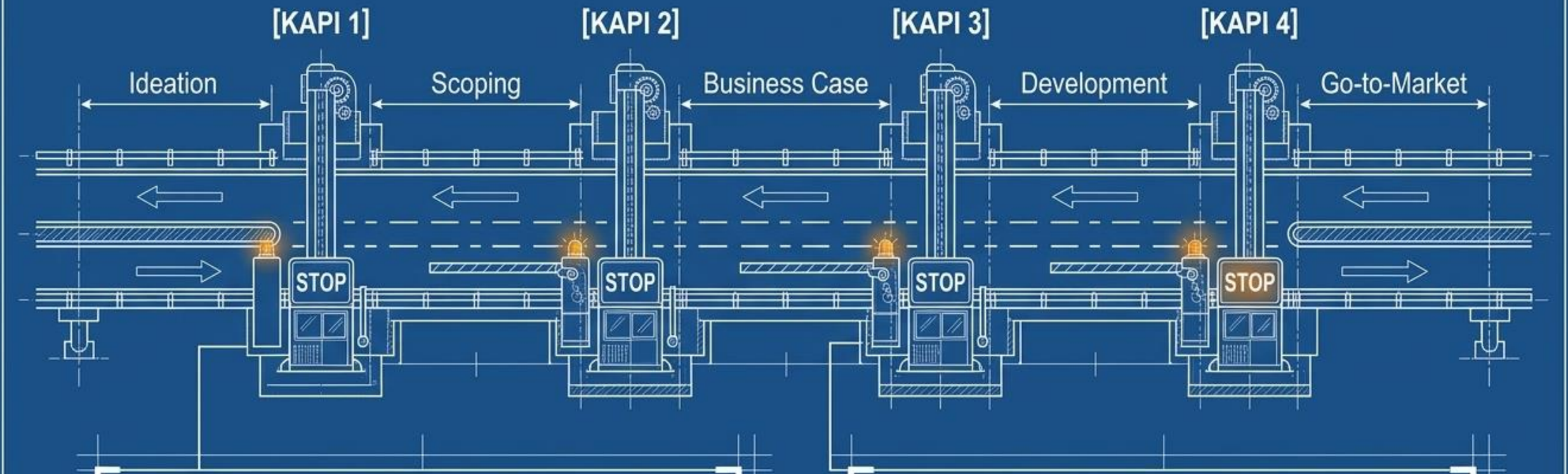
Proje Sponsoru (Yönetici / Müşteri)
Rolü: Projenin finansmanını sağlayan ve stratejik hedefleri belirleyen vizyoner.
Karar Yetkisi: Projeyi Başlatma / Durdurma (Go/Kill) kararları.
Bütçe: Bütçeyi onaylar ve fonları serbest bırakır.
Kapsam: Proje Başlatma Belgesi'ni (Charter) imzalar, büyük kapsam değişikliklerini onaylar.

Manager Territory



Proje Yöneticisi (PM)
Rolü: Belirlenen vizyonu gerçeğe dönüştüren taktiksel orkestra şefi.
Karar Yetkisi: Günlük operasyonlar, görev atamaları ve kısıt (Zaman/Maliyet) yönetimi.
Bütçe: Onaylanmış bütçeyi yönetir ve sapmaları raporlar.
Kapsam: Ekibin, sadece onaylanmış kapsam dahilinde çalışmasını sağlar (Kapsam bekçisi).

Yatırımı Korumak: Aşama Kapıları (Stage-Gates) Yönetişimi



Aşama Kapısı (Gate) Nedir?:

Projenin bir sonraki (ve daha pahalı) aşamasına geçmeden önce, üst yönetim (Gatekeepers) tarafından proje performansının, maliyetlerin ve stratejik uyumun değerlendirildiği duraklama noktasıdır.

Amaç:

Kötü giden bir projeye, sadece çoktan para harcandı (sunk cost fallacy) diye devam edilmesini engellemek ve riski minimize etmektir.

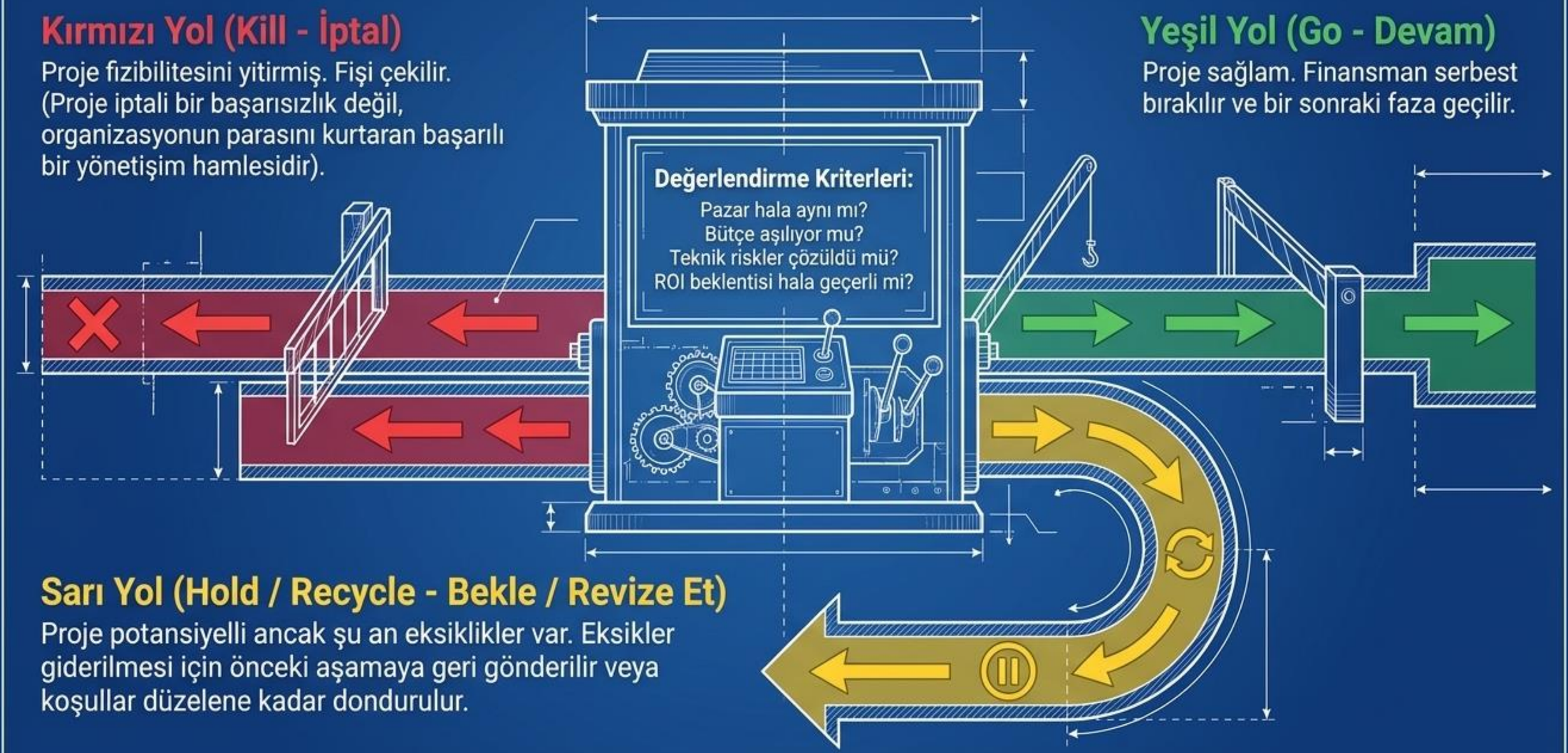
Kapıdaki Bekçiler (Gatekeepers) Hangi Kararları Alır?

Kırmızı Yol (Kill - İptal)

Proje fizibilitesini yitirmiş. Fişi çekilir. (Proje iptali bir başarısızlık değil, organizasyonun parasını kurtaran başarılı bir yönetişim hamlesidir).

Yeşil Yol (Go - Devam)

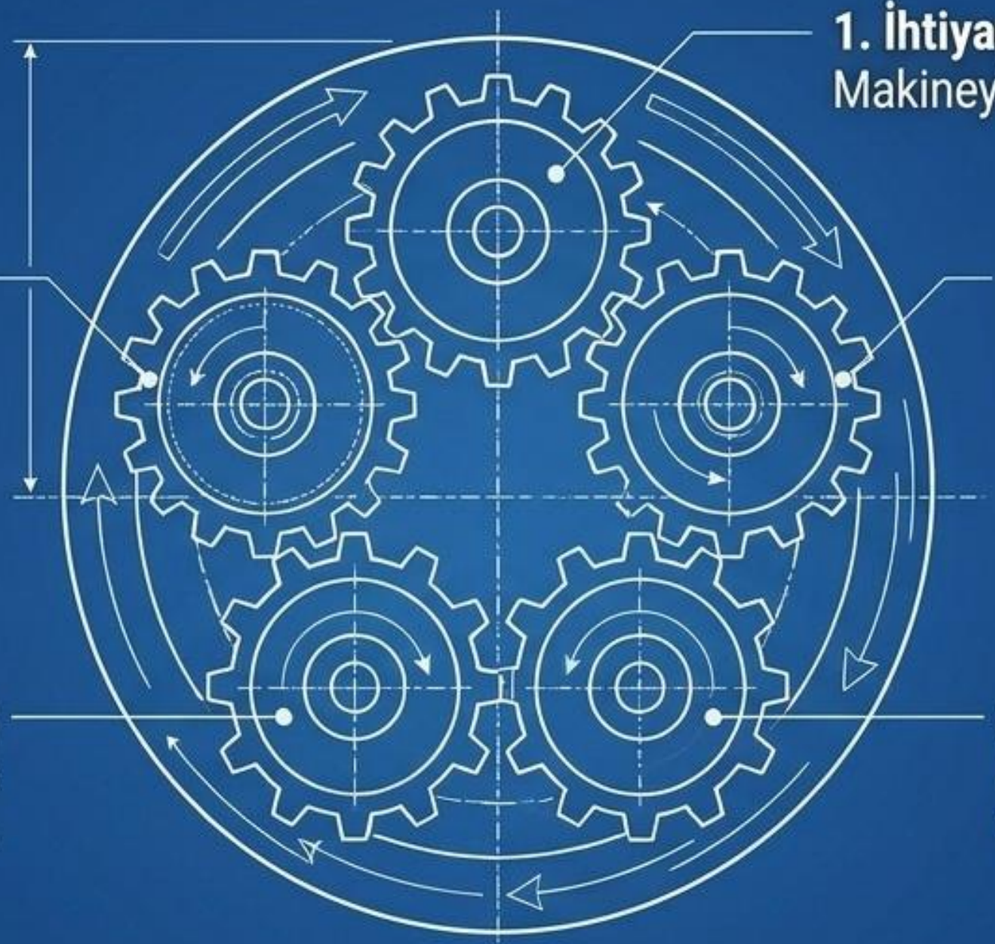
Proje sağlam. Finansman serbest bırakılır ve bir sonraki faza geçilir.



Sarı Yol (Hold / Recycle - Bekle / Revize Et)

Proje potansiyelli ancak şu an eksiklikler var. Eksikler giderilmesi için önceki aşamaya geri gönderilir veya koşullar düzelene kadar dondurulur.

Birleşik Yönetişim Motoru: Uçtan Uca Proje Başlatma



1. İhtiyaç (Business Need):
Makineyi çalıştıran yakıt.

2. Analiz (TELOS & Business Case):
Fikrin rafine edildiği ve finansal temele oturtulduğu filtre.

3. Seçim (Scoring Model):
Kaynakların doğru hedefe odaklandığı yönlendirici.

4. Yetki (Project Charter):
Motorun resmi olarak ateşlendiği an.

5. Kontrol (Stage-Gates):
Motorun hızını, sağlığını ve yönünü denetleyen fren ve kontrol mekanizmaları.

Mükemmel kod yazan bir ekip, eğer stratejik filtrelerden geçmemiş yanlış bir projeyi inşa ediyorsa, o proje baştan başarısız olmaya mahkumdur. Gerçek başarı, doğru projeyi seçmekle başlar.

Kaynaklar

- **Cooper, R. G. & ProjectManager.com**: *Stage-Gate Process in Project Management: A Quick Guide* (Aşama Kapıları, Yönetişim ve Karar Kontrol Noktaları).
- **Hall, N. / MindTools**: *How to Do a TELOS Feasibility Study* (TELOS Fizibilite Çerçevesi: Teknik, Ekonomik, Yasal, Operasyonel ve Takvimsel Değerlendirme).
- **Projecto Calculator**: *Software Feasibility Guide: Smarter Project Decisions* (Yazılım Projelerinde Risk Azaltma ve Ön Fizibilite Analizi).
- **Smartsheet**: *Project Management Scoring Models* (Proje Seçimi, Stratejik Hizalama ve Ağırlıklı Puanlama Matrisleri).
- **Fibery Product Management**: *Project Prioritization Scoring Models & Templates* (Önceliklendirme ve Karar Verme Modelleri).
- **Yazılım Proje Yönetimi Araştırma Raporu (2026)**: *2. Hafta: Proje Başlatma, İş Gerekçesi ve Yönetişim*.