

**MERKEZİ SİPARİŞ SİSTEMİ KURULUMUNDA ÇEVİK ORGANİZASYON
YAPISININ KATKILARI ÜZERİNE NİTEL (KEŞFEDİCİ) BİR ÇALIŞMA**

Gülçin DOSAYOĞLU

EYLÜL 2022

**MERKEZİ SİPARİŞ SİSTEMİ KURULUMUNDA ÇEVİK ORGANİZASYON
YAPISININ KATKILARI ÜZERİNE NİTEL (KEŞFEDİCİ) BİR ÇALIŞMA**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Gülçin DOSAYOĞLU

**TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÜKSEK LİSANS DERESESİ İÇİN
GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

EYLÜL 2022



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

16/09/2022

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi
Öğrencinin Adı Soyadı:	Gülçin Dosayoğlu
Tezin Adı:	Merkezi Sipariş Yönetimi Kurulumunda Çevik Organizasyon Yapısının Katkıları Üzerine Nitel (Keşfedici) Bir Çalışma
Tez Savunma Tarihi:	16.09.2022

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Mustafa SUNDU	
2. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Burçak VATANSEVER	
3. Üye :	Doç. Dr. Okan YAŞAR	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Gülçin Dosayoğlu

İmza :

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamın oluşumunda bana güvenen, her daim özveriyle paylaştığı bilgi ve tecrübeleri ile çalışmamı bilimsel temeller ışığında Őekillendiren değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Mustafa Sundu 'ya sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecimin tüm aşamalarında engin vizyonu ve koşulsuz desteğiyle bana ilham veren sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehtap Battal'a, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle tez çalışmamın planlama ve araştırma süreçlerine ışık tutan değerli hocam Doç. Dr. Ceyda Aysuna Türkyılmaz'a iten teŐekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen, iş hayatı ile yüksek lisans ve tez sürecimi dengeli götürmemi sağlayan değerli yöneticilerim Grhan Saatçioğlu ve Sibel Yücel'e sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak her koşulda manevi desteğini yanımda hissettiğim sevgili annem Melek Gülhan ve değerli eşim Ahmet Dosayoğlu'na her daim koşulsuz yanımda oldukları için tüm kalbimle teşekkür ederim

ÖZET

MERKEZİ SİPARİŞ SİSTEMİ KURULUMUNDA ÇEVİK ORGANİZASYON YAPISININ KATKILARI ÜZERİNE NİTEL (KEŞFEDİCİ) BİR ÇALIŞMA

Gülçin Dosayoğlu

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Tedarik Zinciri ve Lojistik Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa SUNDU

Eylül, 2022, 40 sayfa

Tedarik Zinciri'nin en önemli halkalarından biri olan sipariş yönetiminin merkezileştirilme sürecinin işletmelere önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. Bu çalışma ile perakende sektöründe Merkezi sipariş sisteminin çevik organizasyon yapısına uygun olarak kurulması ile sağlanan katkılar ve çalışan performansına etkileri ele alınmıştır.

Araştırmanın amaçlarından ilki; Merkezi sipariş sistemi kurulumunda çevik organizasyon yapısının katkıları, ikincisi ise bu katkının çalışan performansına etkisinin ortaya konulmasıdır. Araştırma grubu olarak toptan perakende sektöründe Global olarak faaliyet gösteren ve Dünya'nın en büyük perakende firmaları arasında yer alan İstanbul'daki bir market zinciri tercih edilmiştir. Bu firmada çalışan ve uygulama hakkında bilgisi olan 12 üst ve orta düzey yönetici ile mülakat yoluyla veri toplanacak şekilde planlama yapılmıştır.

Araştırmada keşfedici yöntemeye dayalı nitel araştırma metodu ile veri toplanmasına karar verilmiştir. Bu sayede değişkenler arası ilişkiye ait ipuçları elde etmek amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan veri analiz metodu ise; iyi bilinen bir veri analiz yöntemi olan tematik analizdir. Yapılan tüm görüşmeler dikkate alındığında Merkezi sipariş yönetimi kurulumunda Çevik organizasyon yapısının uygulanması ile iş süreçlerine ve çalışanın kişisel performansına olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Merkezi Sipariş Sistemi, Çevik Organizasyon Yapısı, Çalışan Performansı



ABSTRACT

A QUALITATIVE STUDY ON THE CONTRIBUTIONS OF THE AGILE ORGANIZATION STRUCTURE OF THE CENTRAL ORDER SYSTEM SETUP

Gulcin Dosayoglu

Graduate Education Institute

Supply Chain and Logistics Master's Program

Thesis Advisor: Dr. Instructor Member Mustafa SUNDU

September, 2022, 40 pages

It is known that the centralization process of order management, which is one of the most important links of the Supply Chain, makes significant contributions to businesses. In this study, the contributions made by the establishment of the Central order system in the retail sector in accordance with the agile organizational structure and its effects on employee performance are discussed.

The first of the aims of the research; The contribution of the agile organizational structure in the establishment of the central order system, and the second is to reveal the effect of this contribution on employee performance. As the research group, a market chain in Istanbul, which operates globally in the wholesale retail sector and is among the largest retail companies in the world, was preferred. A plan was made to collect data through interviews with 12 top and middle managers working in this company and having knowledge about the practice.

In the research, it was decided to collect data with the qualitative research method based on the exploratory method. In this way, it is aimed to obtain clues about the relationship between variables. The data analysis method used in the study is; Thematic analysis is a well-known data analysis method. Considering all the interviews, it has been determined that the application of the Agile organizational structure in the Central order management setup makes positive contributions to the business processes and the personal performance of the employee.

Keywords: Supply Chain Management, Central Order System, Agile Organizational Structure, Employee Performance



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER	xi
TABLOLAR	xii
Bölüm 1: Giriş.....	1
Bölüm 2: Tedarik Zinciri ve Sipariş Yönetimi	3
2.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihçesi.....	4
2.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı	4
2.3 Tedarik Zincirinde Süreçler.....	6
2.3.1 Tedarik.	7
2.3.2 Üretim.....	8
2.3.3 Depolama ve Envanter Kontrol.....	8
2.3.4 Sipariş İşleme	9
2.3.5 Dağıtım ve Taşıma	9
2.4 Sipariş Yönetimiyle İlgili Kavramlar	10
2.4.1 Talep ve Tedarik Planlama Yapısı	10
2.4.2 Merkezi Sipariş Yönetim Süreci	11
2.4.3 Merkezi Sipariş Organizasyon Yapısı.....	12
Bölüm 3: Çevik Sistem Geliştirme ve Organizasyon	13
3.1 Çevik Metodoloji ve Özellikleri	13
3.2 Tedarik Zinciri'nde Çevik Organizasyon Yapısı ve Değişim Yönetimi	14

3.3 Merkezi Sipariş Yönetimi Kurulumunda Çeviklik.....	14
Bölüm 4: Çalışan Performansı	16
4.1 Çalışan Performansı Ölçüm Yöntemleri.....	16
4.2 Merkezi Sipariş Yönetim Sürecinde Çalışan Performansı	17
4.3 Çevik Organizasyon Yapısının Çalışan Performansına Etkileri.....	18
Bölüm 5: Araştırma Metodolojisi	20
5.1 Araştırmanın Amacı.....	20
5.2 Araştırmanın Önemi	20
5.3 Araştırmanın Özgünlüğü	20
5.4 Araştırmanın Kapsamı	21
5.5 Araştırmanın Deseni	21
5.5.1 Betimleyici Analiz.....	21
5.6 Araştırma Soruları	22
5.7 Mülakat Soruları	22
5.8 Araştırma Grubu ve Örnekleme Yöntemi.....	24
5.9 Veri Toplama Yöntemi	25
5.10 Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği	26
5.11 Araştırma Kısıtları	27
Bölüm 6: Bulgular.....	28
6.1 Temalar ve Kavramlar.....	29
6.1.1 Çalışma Metodu	30
6.1.2 Somut Getiriler.....	35
6.1.3 Soyut Getiriler	36
Bölüm 7: Sonuç, Tartışma ve Öneriler	38
KAYNAKÇA	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi.....	5
Şekil 2. Tedarik Zinciri Yapısı.....	7
Şekil 3. SCOR Modelinin Beş Temel Yönetim Süreci.....	11
Şekil 4. Katılımcıların Toplam Tecrübe Dağılım Grafiği.....	25
Şekil 5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılım Grafiği	25



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1. Araştırma ve Mülakat Soruları	23
Tablo 2. Araştırmaya Dahil Edilen Kişilerin Unvan ve Tecrübeleri	24
Tablo 3. Görüşme Soruları, Literatürdeki Karşılıkları ve Alınan Cevaplar.....	29
Tablo 4. Temalar ve Kavramlar Tablosu	30
Tablo 5. Çalışma Modeli Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar	31
Tablo 6. Somut Getiriler Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar	35
Tablo 7. Soyut Getiriler Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar	36

Bölüm 1

Giriş

Tedarik Zinciri bünyesinde yer alan Talep, Tedarik Planlama ve Sipariş Yönetimi biriminin işleyişinde anahtar performans göstergeleri anlamında büyük katkı sağlayan Merkezi sipariş yönetim yapısının kurulumu önem taşımaktadır. Bu göstergelerden en önemlisi müşteriler için bulunabilirliği arttırmak, diğeri ise şirket için stok /envanter değerlerini optimize etmektir.

Merkezi sipariş yönetimi; Perakende sektöründe birden fazla noktadan ayrı ayrı ekipler tarafınca yürütülen sipariş verme işleminin tek noktada merkezi bir yapı ve sistem tarafınca yönetilmesi durumudur. Söz konusu yapının kurulumunda çeviklik metodolojisinin kullanımı ile de gerek süreçler gerekse çalışanın iş yapış şekli üzerinde etkinlik ve verimlilik artışı sağlanması hedeflenmektedir.

Bu çalışma ile kurulumun proje aşamasında başlayan ve kurulum sonrası sürdürülebilir şekilde devam eden yeni iş yapış şekliyle desteklenmiş değişim ve dönüşüm açıklanmaktadır. Çevik organizasyon yapısı; konularında uzman kişilerden oluşturulmuş bir takımın çeviklik prensiplerinden faydalanarak herhangi bir değişim sürecini etkili şekilde yönetme tekniğidir. Değişim yönetiminde çevikliğin çalışan performansı ve motivasyonu ile etkileşimi de bu çalışmanın ana başlıklarından biridir.

Bu çalışmanın amacı; Tedarik Zinciri yapısı içinde Merkezi sipariş yönetimi kurulumunda çevik organizasyon yapısının rolünü açıklamak ve bu rolün algılanan çalışan performansına etkisini ortaya koymaktır. Bu sistematik ile Tedarik Zinciri yönetim süreçlerinin tüm halkaları (tedarik, üretim, depolama, sipariş işleme ve dağıtım) birbirleriyle daha bütünleşmiş şekilde etkileşim halindedir ve bu etkileşim sayesinde zincirin tüm halkalarının verimliliği artmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçüm metodunda; keşifsel yöntemle özel olarak geliştirilmiş mülakat sorularını üst ve orta düzey çalışanların e-posta üzerinden ve birebir görüşmelerle doldurmaları hedeflenmiştir. Çalışmada sırasıyla; Tedarik Zinciri Yönetimi, Talep ve Tedarik Planlama Yapısı, Merkezi Sipariş Yönetimi Kurulumu ve Prosesleri, Tedarik Zinciri'nde Çevik Organizasyon ve Çevikliğin Çalışan Performansına Etkileri konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın metodolojisi literatür taramasına dayanmaktadır. Merkezi Sipariş Yönetim kurulumu ele alınırken büyük verinin işlenmesi ve uçtan uca entegrasyonunun sağlanması için Merkezi sipariş yönetim sistemleri ile çevik organizasyon yapısının birbirleriyle ve çalışan performansı ile olan ilişkilerini ortaya koyan literatür taraması, Google Scholar'dan anahtar kelimeler ve başlıklar kullanılarak yapılmıştır.



Bölüm 2

Tedarik Zinciri ve Sipariş Yönetimi

Dünyadaki işletmeler yoğun rekabet ile karşı karşıyadır. Yeni ekonomide, müşteriler işletmelerin daha uygun fiyatlı ve daha kaliteli ürünleri, daha kısa sürede ve daha fazla çeşitlilikte, daha iyi hizmet seviyesiyle sunmalarını ister. Şirket yöneticileri ve müdürleri, herhangi bir işletmenin nihai başarısının artık bir firmanın kapasitesi ve yetenekleri üzerine değil, tedarik zincirinin kapasitesi ve yeteneklerine dayandığını kabul eder. Bu zorluklara cevap vermek için tedarik zinciri süreçlerini bütünleşmiş etmek ve müşterinin sesini dinlemek önemlidir. (Açıkgöz 2013)

Tedarik Zinciri; malzemeleri tedarik etmek, hammaddeleri ara ve bitmiş ürünlere dönüştürmek ve bitmiş ürünleri müşteriye dağıtmak için oluşturulmuş organizasyonlar ve iş süreçleri ağıdır. (Wang 2012) Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) talep, operasyonlar, tedarik ve lojistik süreç yönetimine bütünsel ve stratejik bir yaklaşımdır (Chow 2008). Tedarik Zinciri Yönetimi, tüm işletme fonksiyonlarının birlikte nasıl çalışması gerektiğine ve bir işletmenin tedarikçileri ve müşterileriyle nasıl ilişkili olduğuna ilişkin süreç bazlı bir bakış açısı alan bütünleşmiş bir iş modelidir. (Kane 2008).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amacı; dağıtım kapasitesi, envanter ve işgücü dahil olmak üzere kaynakların en verimli şekilde kullanılması yoluyla müşteri taleplerini karşılamaktır. Teorik olarak, bir tedarik zinciri talebi arz ile eşleştirmeyi ve bunu asgari envanterle yapmaya çalışır. Tedarik zincirini optimize etmenin çeşitli yönleri, darboğazları ortadan kaldırmak için tedarikçilerle irtibat kurmak; üretim akışını optimize etmek için Just In Time (JIT) tekniklerini kullanarak, en düşük malzeme maliyeti ve nakliye arasında bir denge kurmak için stratejik kaynak sağlama; müşteri pazarlarına hizmet etmek için fabrikaların ve depoların doğru karışımını ve yerini korumak ve dağıtım tarafının verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için konum / tahsis, araç yönlendirme analizi, dinamik programlama ve tabii ki geleneksel lojistik optimizasyonunu kullanmaktır (Signorile 2008).

Bu amaçlar tedarik zincirinin yedi hedefi olarak bilinir: Doğru ürünü, doğru müşteriye doğru zamanda, doğru yerde, doğru durumda, doğru miktarda ve doğru maliyetle teslim etmektir (Wilson 2005). Bu hedefler perakendeden toptana tüm Tedarik Zinciri birimlerinin öncelikli amaçlarının başında gelir.

Tedarik Zinciri Yönetimi; bu hedeflere mümkün olan en düşük maliyetle ulaşılmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının bütünleşmiş yönetimidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır. (Murphy,2004)

2.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihçesi

1950'lerden sonraki dönemde, çoğu üretici üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla kitle üretim sistemleri üzerinde çalışmışlardı. Bu dönemde yeni ürünler için AR-GE çalışmaları oldukça yavaşlamış ve firmanın kapasitesine bağımlı hale gelmişti. Üretimde sürekli akışı devam ettirebilmek için fazla stoklama yapılmakta, bu durum da yarı mamul stoklarına önemli yatırımlar yapılmasına sebep olmaktaydı. Bu dönemde teknoloji ve uzmanlığın müşteriler veya tedarikçilerle paylaşılması çok riskli ve kabul edilemez olarak görülüyordu. Aynı şekilde, işletmeler arası iş birliği ve alıcı-tedarikçi ortaklığı üzerine ilginin de çok az olduğu görülmekteydi (Tan 2001, s. 39).

1990'lardan sonra ise müşteri odaklılık bakış açısı egemen olmaya başlamıştır. İşletme kararlarının merkezinde müşteri vardır ve firmalar müşterilerini memnun edebilmek için yer aldıkları değer zinciri içindeki bütün iş ortaklarıyla (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) iş birliği yollarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu iş birliği sürecinin adı Tedarik Zinciri Yönetimi (Houlihan 1985, s. 25) olarak konmuştur. Tedarik Zinciri yönetimi bakış açısıyla birlikte müşteri verilerinin doğruluğu, netliği ve sürekliliğine duyulan ihtiyaç da önem kazanmıştır.

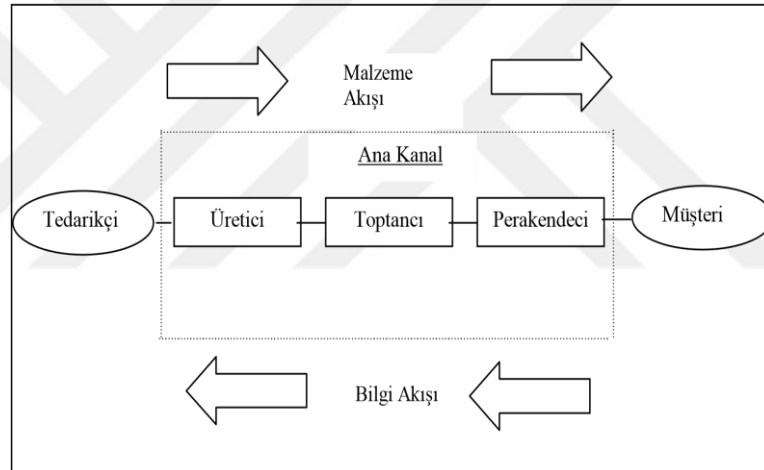
Tedarik Zinciri Yönetimi, firmalar arasındaki süreçlerin düzenli kontrolü ve koordinasyonu ile maliyetleri minimize etmeye, kaliteyi ve faaliyet hızını artırmaya yarayan efektif bir modeldir. Tedarik Zinciri Yönetim modeli kavramı ile verimlilik savaşları ön plana çıkmıştır. Galip gelen firmalar; işlerine yaratıcı yaklaşımlar getirerek, mevcut işletme sınırlarını aşan ve iş ortaklarıyla birlikte iş yapış şekillerini tasarlayıp yönetme konusunda onlarla yakın çalışan firmalardır. Onlar etkinlikten süper etkinliğe sıçrama yapabilen firmalardır (Hammer 2001, s. 84).

2.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı

90'lı yıllardan beri Tedarik zinciri yönetiminin tanımları değişkenlik göstermiştir. Tedarik zinciri; hammaddeyi temin eden, onları ara mal ve nihai

ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağıdır (Lee and Billington 1992, s. 66). Başka bir Tedarik zinciri tanımı ise; tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtım firmalarını ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan bir elemanlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Kopczak 1997, s. 227).

Literatürde en kapsamlı sayılabilecek tanımlamada ise Tedarik zinciri yönetimi; ürünlerin, temel hammadde tedarikinden son ürün aşamasına kadar olan yönetimini kapsayan bir süreçtir. İçerisinde firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabeti destekleyecek teknoloji ve yeteneklere nasıl ulaşılacağını barındıran ve geleneksel işletme içi faaliyetleri; optimizasyon ve etkinlik hedefiyle ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, şeklinde tanımlanmaktadır (Tan 1998, s. 2). Aşağıda klasik bir tedarik zinciri yönetiminin şekli yer almaktadır.



Şekil 1. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi (Chuang, M. and Shaw W. “Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management” Proceeding of International Engineering Management Conference, 2000, New Mexico, pp.150.)

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şöyle özetlenebilir:

- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Ürünlerin temin süresini azaltmak,
- Stok ve stoklama maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını minimize etmek,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

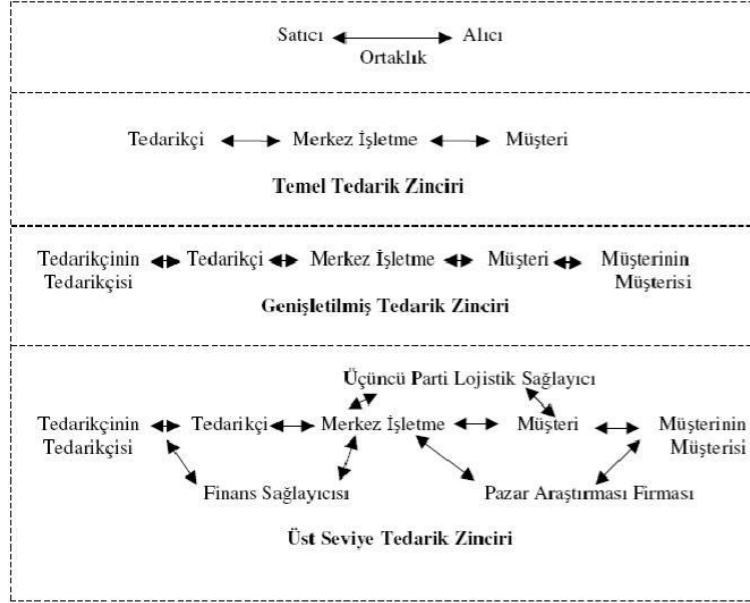
Bu amaçları sağlayabilmek için firmaların tedarikçilerinden üreticilerine ve hatta müşterilerine kadar uzanan değer zincirinde iletişim ve bilgi paylaşımlarının artması temel ihtiyaçtır. Veri iletişimi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle koordine şekilde paylaşılması zincirin etkinliğini ve firmanın rekabet gücünü arttırabilir. Değişen dünyada artık firmaların kendi aralarındaki rekabetlerinden değil, tedarik zincirleri arasında yaşanan rekabetten sıklıkla söz edilmektedir. Bu yaklaşımın son 20 yıllık süreçte firmaların Tedarik zinciri yapılanmasına verdikleri önemin artışında etkili olduğu gözlenmektedir. (Kehoe and Boughton, 2001)

2.3 Tedarik Zincirinde Süreçler

Tedarik Zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine, nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar gibi pek çok alanı içine almaktadır. Tedarik Zinciri süreçleri açısından bakıldığında tedarik, üretim, depolama, envanter, sipariş işleme ve dağıtım/ taşıma gibi pek çok alanı içine almaktadır. (Sakallı 2007) Bu süreçlerin değer zincirinin halkaları olarak birbirleriyle bütünleşmiş ve koordine şekilde çalışmaları Tedarik Zinciri Yönetimi açısından kritik öneme sahiptir.

Tedarik Zinciri fonksiyon olarak; ham maddelerin temini, bu hammaddelerin ara ve son mamul ürünlere dönüşümü ve son mamul ürünlerin müşterilere dağıtım sürecini kapsar. Tedarik Zinciri'ni; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. (Eymen 2007) Temel tedarik anlayışı firma, müşteri ve tedarikçi arasında gerçekleşirken, üst seviye tedarik zinciri anlayışında üçüncü parti tedarikçi, müşteri ve ürün sağlayıcılar da sürece dahil olmuştur. (Eymen 2007)

Tedarik zincirinin yönetim süreci ise; hammaddenin işlenip son kullanıcıya teslim edilecek formata gelene kadar olan süreçte girdi sağlayanlar ile dağıtım, satış ve pazarlama sonrası hizmetleri de kapsayan ürün ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonudur. Bu döngünün verimliliğini üst seviyede tutmak için her bir aşamanın performans göstergelerinin belirlenmesi ve bunların yakından takibi büyük önem taşımaktadır.



Şekil 2. Tedarik Zinciri Yapısı (Eymen, U. E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. Kalite Ofisi Yayınları, (14), 5-51.)

2.3.1 Tedarik. Müşteri taleplerinin istenilen zamanda, istenilen kalite ve düşük maliyetle karşılanmasını sağlayan faaliyet bütünüdür. Şirketlerin satın alma birimleri tedarikçilerle stratejik ortaklıklar kurulmalıdır. Tedarikçilerle iş birliği halinde çalışılmalı ve performansları yakından takip edilmelidir. (Eymen 2007)

Tedarikçilerle karşılıklı bilgi alışverişine dayalı ortak portallar kurulmalı ve koordine şekilde çalışılarak entegrasyon sağlanmalıdır. Merkez depo fonksiyonu ile tedarikçilerin ürünleri tek bir noktada depolanarak veya depolanmadan direkt dağıtım ile ilgili satış noktalarına sevk edilmelidir. (Eymen 2007) Çağdaş tedarik zincirini düşündüğümüzde tedarikçi firmaların kalitesinin yükseltilmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda düzenli performans değerlendirmelerinin yapılması sürece katkı sağlayan unsurlar arasındadır.

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, firmanın tedarikçileri ile kuracağı ilişkilerin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir fonksiyondur. Tedarikçi ilişkileri bakış açısı doğrultusunda firmaların tedarikçileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri beklenir. Bu süreçte firmalar, yüksek miktarlara ulaşabilen tedarikçilerinde önem kriterleri çerçevesinde bir önceliklendirme yaparak yakın çalışma ve yüksek iletişim tabanlı bir ilişki içerisine girerler. (Özdemir 2004).

Tedarikçi ilişkileri yönetim birimi tedarikçilerle olan işbirlikçi çalışmalarını yürütmenin yanı sıra sözleşme süreçlerini de kurgular ve takibini yapar. Her bir

tedarikçi ile ilişkinin kurallarının tanımlandığı bir ürün ve hizmet anlaşması yapılmalıdır. Tedarikçilerin yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi birimi bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur (Özdemir 2004).

2.3.2 Üretim. Üretim; Tedarik zinciri yönetiminin planlama ve sipariş sonrası gelen kilit adımlarından biridir. Üretim yönetimi ise ürünleri üretmek ve hedef pazara sunarken rakiplere üstünlük sağlayacak maliyet ve hızda üretim yapabilecek hatta sahip olmakla ilgilenir. Üretim yönetimi birim olarak; perakende toptan sektöründe genel olarak Tedarik Zinciri yapılanması yerine Satın alma birimi yapılanması altında yer alır. (Seçkin 2012)

Üretim sırasında ürünlerin imalat akışı yönetilirken; imalat faaliyetleri ile ürünün üretilmesi, gerekli imalat esnekliğinin sağlanması ve ürün akış faaliyetlerinin tamamı dikkatle ele alınmalıdır. Üretim sürecinin baştan sona kontrolü ve iyileştirme çalışmaları ile optimum üretim miktarlarına düşük maliyet tutarları ile ulaşmak mümkün olmaktadır. (Eymen 2007)

2.3.3 Depolama ve Envanter Kontrol. Depo yönetimi; ürün stoklarının uygun koşul ve maliyetlerle depolanarak veya depolanmadan direkt tüketiciyle buluşturulacağı noktalara en hızlı şekilde sevkinin sağlayacak altyapılara sahip olan birimdir. Ürünlerin lokasyon olarak nerede depolanacağı planlaması tedarik zincirinde depo yönetiminin sorumluluğundadır.

Depo yönetimi antrepo yerinin ve düzeninin belirlenmesi faaliyetlerini de içerir. Ürünlerin depolarda stoklanması; piyasa koşullarında oluşabilecek arz ve talep dalgalanmalarının önüne geçebilmek adına önem taşımaktadır. Envanter yönetiminde kritik nokta stok doğruluğunun güncel olarak sağlanması ve düzenli kontrol edilmesidir. Envanter yönetiminde maliyetin düşük seviyede tutulması kilit önem taşımaktadır. (Seçkin 2012)

Ürünlerin stokları takip edilirken bütünleşmiş bir sistem kullanılmalı ve şirketin stok hedeflerine uygun şekilde üretim planlanmalıdır. Sisteme tanımlanan yukarı ve aşağı yöndeki tüm stok hareketleri yakından raporlanmalı, etkin ve verimli talep ve tedarik planlama ile stok seviyeleri minimum düzeyde tutulmalıdır. (Eymen 2007)

2.3.4 Sipariş İşleme. Müşteri kayıplarının en önemli nedenleri arasında talep edilen siparişlerin zamanında müşteriye ulaşmaması ve müşterilerin aradığı ürünü bulamamasıdır. Talep tahmini ve sipariş yönetiminin en temel hedefi; müşteri siparişlerinin en etkin şekilde ve en kısa sürede müşterilere ulaştırılmasıdır. Bu hedefe ulaşmak için uygulanması gereken kilit adımlar mevcuttur.

Öncelikle müşteriye ait tüm veriler ortak bir veri havuzunda toplanmalı, müşteri siparişleri ve üretim kapasitesi ile bütünleşmiş şekilde çalışan geliştirilmiş planlama sistemleri kullanılmalıdır. Müşteri talebini Tedarik zincirinin üst halkalarına hızla ve otomatik bir şekilde iletebilmek için gereken altyapı kurulmalı, üretim ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri talebe göre hızla şekillendirilmelidir. Organizasyonda talep planlaması sorumluluğu tanımlanmalı, otomatik sipariş dağıtım fonksiyonu devreye alınmalıdır. Sistem üzerinde sipariş optimizasyonu yapılabilir ve siparişler elektronik ortamda alınıp kaydedilmelidir. (Eymen 2007)

Planlama biriminin görevleri arasında müşteri memnuniyetini etkileyecek önemli adımlar bulunmaktadır. Müşteri siparişlerinin satışa paralel talep edilen zamanda karşılanabilmesi için üretim planları oluşturmak ve bunları dinamik şekilde revize ederek yönetmek, aynı zamanda üretim ve diğer işletme maliyetlerini de etkili şekilde yönetmek planlama fonksiyonunun görevleri arasındadır. (Eymen 2007)

Etkin bir sipariş yönetim süreci; firmanın üretim, dağıtım ve pazarlama planlarının bütünleşmiş olmasını gerektirir. Firma müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek ve birim sevkiyat maliyetlerini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli iş ortaklarıyla ilişkilerini geliştirmelidir. Bu sayede; Tedarik zincirinin önemli halkalarından biri olan sipariş yönetim süreci tam ve etkili bir sürece kavuşmuş olur.

2.3.5 Dağıtım ve Taşıma. Müşterilerin talep ettikleri son ürünü depolardan satış noktalarına istenilen zamanında ve eksiksiz olarak taşımak için gerekli olan aktivitelerin bütününe dağıtım veya sevkiyat denir. Sevkiyat planlamasının; optimum maliyeti sağlayacak şekilde uygun bir rota üzerinden otomatik sistemler kullanılarak bütünleşmiş olarak yapılması önemlidir.

Sevkiyatlar gerçekleştirilirken siparişler araçlara optimum doluluk sağlanacak şekilde dağıtılmalıdır. Ürünlerin dağıtım sonrası sevkiyat performansı düzenli olarak

ölçülmeli ve maliyet ve prosesi iyileştirici çalışma ve projelere ağırlık verilmelidir. (Seçkin 2012)

Nakliyeler şirketin kendi araçları veya maliyet ölçümüne göre dış kaynaklardan sağlanacak araçlarla da yapılabilir. Dış kaynaktan araç kiralama veya dağıtım hizmeti alma sürecine lojistik yani taşıma işini dışarıdan tedarik etme adı verilir.

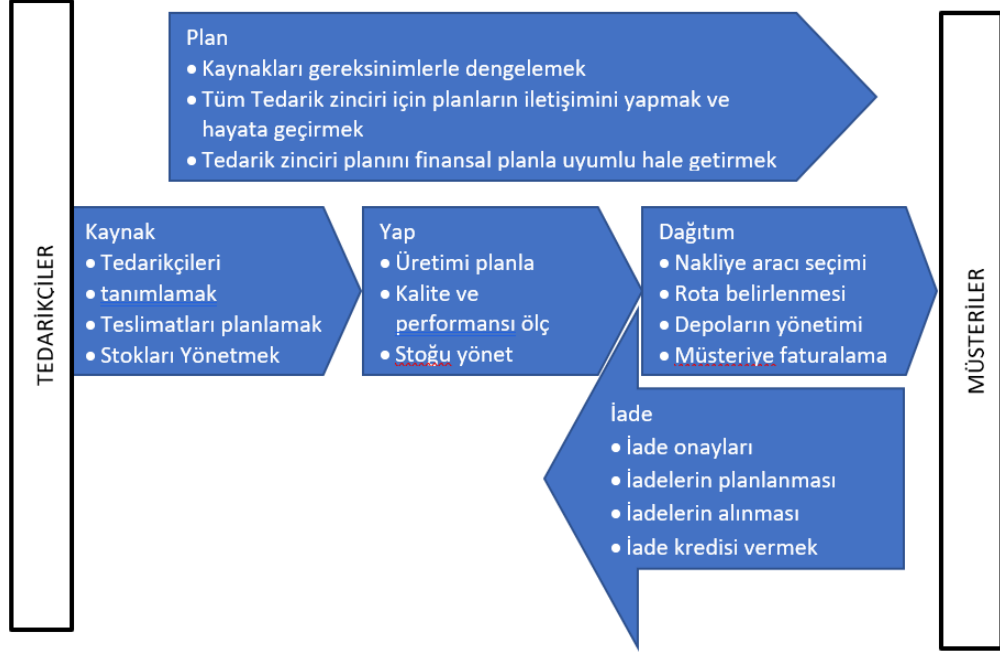
2.4 Sipariş Yönetimiyle İlgili Kavramlar

Sipariş yönetimiyle ilgili kavramları ele aldığımızda Talep ve Tedarik Planlama yapısı, Merkezi sipariş yönetim yapısı ve Merkezi sipariş organizasyon yapısı rol almaktadır. Merkezi sipariş yönetim yapısı Talep ve Tedarik Planlama ekiplerini kapsadığı gibi sipariş ve stok yönetimini ilgilendiren diğer birimlerin yapılarını da içermektedir.

2.4.1 Talep ve Tedarik Planlama Yapısı. Talep planlama; firmaların mevcut ve potansiyel ürün yelpazesi içindeki genel pazar talebini analiz etmeye ve anlamaya çalışır. Tedarik Zinciri üretim ve lojistik sürecindeki verimliliği vurgularken talep planlama bir işletmenin etkinliğini vurgular. (Hübner, Kuhn, Sternbeck, 2013) Talep planlama analisti, analitik bakış açısıyla organizasyonu paylaşılan bir plan aracılığıyla hizalayarak organizasyon sürecini iyileştirmeye yardımcı olur ve işbirlikçi tahminleri kullanarak tedarik zinciri içindeki koordinasyonu geliştirir. (Hübner, Kuhn, Sternbeck, 2013)

Son yıllarda perakendede “müşteri bazlı lojistik” önem kazanmıştır fakat perakendeye değer katmak için yalnızca müşteri bazlı lojistiğe odaklanmak yeterli değildir. Lojistik; yalnızca malları çıkış noktasından son müşterilere ulaştırma süreci olduğundan gerçek değeri getirmek için “işbirlikçi talep planlama yaklaşımı” kritiktir ve talebi piyasadan tedarikçilere aktaran müşteri talep zinciri kavramıdır. Müşteri bazlı lojistik ve işbirlikçi talep planlama yaklaşımları birlikte talep ve tedarik zincirinin yapısını oluşturmaktadır. (Saleheen, Habib, Pathik, Hanafi 2014)

Öte yandan planlama prosesinin etkin şekilde yönetimi Tedarik zinciri yönetimini etkin kılmak için son derece önemlidir. Tedarikçilerden müşterilere kadar olan iş akışında planlamanın önemi kendini kaynak, yap, dağıtım ve iade süreçlerinde göstermektedir. Bu süreçlerin tamamına SCOR (Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli) denilmektedir. (Wang 2012)



Şekil 3. SCOR modelinin beş temel yönetim süreci (Wang 2012)

Tedarik planlama fonksiyonu ise bir ürünün talep planlama çalışması sonrası ürünün siparişini depo veya tedarikçiye yaratılması ile ürün stoklarının depodan veya tedarikçiden ilgili satış noktasına dağıtılmasından sorumludur. Tedarik planlama uzmanları genel olarak piyasada ilgili iş kolunda operasyonel tecrübesi olan adaylardan seçilir.

Tedarik zincirindeki binlerce bireysel kararın gerçek zamanlı olarak verilebilmesini sağlamak için senkronize çalışan bir talep ve tedarik planlama süreci esastır. (Saleheen, Habib, Pathik, Hanafi 2014) Talep ve Tedarik planlama uzmanları ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) sistemi üzerinden optimum sipariş adetleri üzerinden çalışarak perakendede ürünlerin stok ve bulunurluk seviyesini iyileştirme esaslı çalışmaktadırlar.

2.4.2 Merkezi Sipariş Yönetim Süreci. Tedarik zincirinde verimlilik elde etmek için perakendeciler, sipariş süreçlerini “merkezi” ya da “lokal” formatta bir araya getirerek yeniden organize ediyorlar. Genel olarak bilinen; merkezi siparişin ölçekten yararlandığı ve verimliliği arttırdığı gerçeğidir. Öte yandan belirli ürün gruplarında uygulanabilecek merkezi olmayan siparişlerin de mağazaların lokal

tercihlere göre mal ve sipariş vermesine izin vererek müşteriye karşı duyarlılığı arttırdığı bilinmektedir. (Ganeshan, Ring, Strong 2007)

Merkezi sipariş yönetiminde uçtan uca tüm sipariş süreçlerinden merkezi olarak görevlendirilmiş Talep ve Tedarik planlama ekipleri sorumludur. Bu ekipler bütünleşmiş sipariş sistemi kullanarak merkezi sipariş yönetim süreçlerini yürütmekte, ayrıca işbirlikçi tahminleme prosesi ve EDI (Elektronik Sipariş Aktarma) sistemlerini de kullanmaktadırlar.

2.4.3 Merkezi Sipariş Organizasyon Yapısı. Merkezi Sipariş organizasyon yapısı içerisinde Talep Planlama, Tedarik Planlama, Stok Yönetimi, Sistem ve Proses Geliştirme, Sipariş Mükemmelliği gibi merkezi konumlandırılmış ve uzmanlık alanlarına göre görevlendirilmiş ekipler yer almaktadır. İlgili ekipler koordine şekilde çalışarak ürün ve mağaza bazlı siparişlerin planlanmasından, sisteme girilmesinden, tedarikçi, mağaza ve depolara gönderilmesinden, ürünlerin bulunabilirlik ve stok yönetiminden, sistem, proses ve sipariş süreçlerini geliştirmeden sorumludurlar.

Bölüm 3

Çevik Sistem Geliştirme ve Organizasyon

Bazı kuruluşlar çevik doğarlar ve en baştan itibaren çevik bir işletim modeli kullanırlar. Bu tarz kuruluşlar teknoloji sektöründe oldukça yaygındır. Çoğu kuruluş, kurumsal çevikliği benimsemek için bir dönüşümden geçmelidir. (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker 2019) Başarılı dönüşümler; öncelikle yeni çevik işletim modelini arzulama, tasarlama ve yönetme çabasıyla başlar. Bu ögeler genellikle paralel olarak gerçekleşir. İkinci olarak ise ölçeklendirme ve iyileştirme itici gücü ile çevikliğin etki alanı artırılır. (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker 2019)

3.1 Çevik Metodoloji ve Özellikleri

2001 yılında, önde gelen 17 yazılım uzmanından oluşan bir ekip, “Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu”nu tanımlayarak tasarladı ve yayınladı. Çevik yazılım geliştirme hareketinin değerlerini ve ilkelerini “yaparak ve yardımlaşarak yazılım geliştirmenin faydalarını ortaya koydukları bir belgedir. (Beck 2001)

2017’de yayınlanan bir çalışmada çevikliğin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Akad 2017);

- Değişime açıklık
- Güçlü ekip içi iletişim özelliğine sahip olmak
- Ürün tesliminde sürat ve devamlılığa sahip olmak
- Sürekli test etmeyi benimsemek
- Basit ve gerçekçi planlama yapabilmek

Çeviklik değerlendirme kriterleri arasında; hız, sürdürülebilirlik, elastikiyet, öğrenme, cevaplanabilirlik, verimsizlik, hafiflik ve basitlik, teknik kalite ve aktif kullanıcı iş birliği yer almaktadır. (Taromirad, Ramsin, 2008) Çeviklik bir bakış açısı, düşünme ve yorumlama biçimi olduğundan organizasyonun kültürüne işlemesi son derece önemlidir. Bunu sağlayabilmek için çeviklik prensibinde organizasyon, insan ve teknolojinin birlikte gelişerek çevikleşmesi gerekir. (Candan, Çankır, Seker 2017)

Çevikliğin karakteristik özellikleri arasında; müşteriye belirgin şekilde değer katma, rekabette güçlendirecek düzeyde iş birliği yetisine sahip olma, değişim ve belirsizlikte organizasyondaki bireylerin uzmanlığından faydalanma ve insan ile bilginin etkisini arttırıcı kültürde şirket içerisinde birleşme yer almaktadır. (Goldman, Nagel, Preiss 1995)

3.2 Tedarik Zinciri'nde Çevik Organizasyon Yapısı ve Değişim Yönetimi

Bir kültür ve değişim ekibinin olması çevik bir dönüşümün temel koordinasyon unsuru olarak nitelendirilmektedir. Çeviklik yolculuğunda kültüre ve değişime yatırım yapmanın önemi büyüktür. (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker 2019) Çeviklik, her şeyden önce bir bakış açısıdır. Doğru bakış açısı olmadan, çevik işletim sisteminden şirketler çok fayda göremezler. Bunun yanı sıra; liderler ve ekipler güçlü bir çevik zihniyete sahip olduğunda, başarılı bir çevik işletim modelinin ortaya çıkması muhtemeldir. (Brosseau, Ebrahim, Handscomb, Thaker 2019)

Bu amaçla Tedarik Zinciri'nin ilgili birimlerinden konusunda uzman kişiler çevik organizasyon yapısına dahil edilerek sorumlu oldukları bölümlerde değişimin öncüsü görevini üstlenirler. Şirketlerde üst yönetimde görevli kişilerin de çeviklik süreçlerini desteklediğini göstermesi bu yolculuğun etkinliğini sağlama açısından son derece önemlidir.

3.3 Merkezi Sipariş Yönetimi Kurulumunda Çeviklik

Merkezi sipariş yönetimi projesinde “Çevik Proje Yönetimi” metodu uygulanmaktadır. Günlük çevik yapı toplantılarında (SCRUM) dijital sistem üzerinden plan ve yapılacaklar bütün ekip tarafınca takip edilmekte ve böylece değişimin etkinliği ve sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Çevik yapı toplantı çıktılarının takibinin dijital yöntemlerle olması verimliliği de arttırmaktadır.

IM organizasyon ve Bilgi İşlem birimlerinin görevleri de farklı bir dijital sistem üzerinden haftalık kayıt bazlı takip edilmektedir. Bu metodoloji; iç ve dış departmanlar arası iletişim ve koordinasyonun etkin şekilde sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Değişim yönetiminin yeni teorilerinden “dahil ol ve öğren” metodu ile değişen iş süreçleri ve iş yapış şekilleri sayesinde hedefe yönelik doğal ve kalıcı bir değişim ve dönüşüm elde edilmektedir. Bu şekilde değişimin parçası olan kişilerin

farkındalıkları artmakta, dahil olup öğrenme modeli sayesinde gözlemleyip uyarlayarak doğal bir değişime önderlik etmektedirler. (Gandomani, Zulzalil, Ghani, Sultan 2013) Çevik işletim modeli kurumlara çok net bir yol haritası çizer.



Bölüm 4

Çalışan Performansı

Kuruluşların büyük çoğunluğu (en azından Amerika Birleşik Devletleri'nde) performansa göre ödeme sistemlerini kullandıklarını iddia etmekte ve çoğu ABD'li işçi, performans temelinde ücret almak istediklerini söylemektedir. (LeBlanc & Mulvey 1998, U.S. Bureau of National İşleri 1988) Ek olarak, meta-analitik sonuçlar, performans ve ücret arasındaki bağlantıyı artırmanın performansı iyileştirmede çok etkili olabileceğini göstermektedir.

4.1 Çalışan Performansı Ölçüm Yöntemleri

Çoğu şirketin organizasyon yapısında insana dayalı iş hedeflerinin gerçekleşmesi için çerçevesi belirlenmiş performans yönetim sistemleri bulunmaktadır. Bu performans yönetim sistemlerinin içerdiği belirli ve ortak özellikler bulunmaktadır.

Hedefler genellikle performansı arttırmak için kişilerin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı, şirket içerisinde bir performans kültürü oluşturmayı, ataması yapılacak kişilerin tespiti ile düşük performans gösteren kişileri belirlemeyi ve iş stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmayı amaçlar. Söz konusu hedefleri gerçekleştirebilen bir performans yönetim sisteminin şirketlere sağladığı katkı oldukça nettir. (Lawler 2003)

Performans yönetiminin temel unsurları arasında performansın boyutları, kariyer gelişimi için hedefler, eğitim ve geliştirme programları, performans değerlendirmeleri, performans derecelendirmeleri, geri bildirim, koçluk ve ödüller yer alır. Performans yönetim sistemleri ölçüm kriterlerinin temelinde (London, Mone, Scott 2004)

Performans ölçüm yöntemleri arasında aşağıdaki klasik metotları görebiliriz;

- 1)Sıralama Yöntemi
- 2)Grafik Derecelendirme Ölçekleri
- 3)Kritik Olay Yöntemi
- 4)Anlatı Denemesi

- 5)Modern Metot
- 6)Hedeflere Göre Yönetim
- 7)Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri
- 8)İnsan Kaynakları Muhasebesi
- 9)Değerlendirme Merkezi
- 10) 360 Derece
- 11) 720 Derece (Shaout, Yousif, 2014)

4.2 Merkezi Sipariş Yönetim Sürecinde Çalışan Performansı

Tedarik Zinciri'nin stratejik boyutu, performanslarının ölçülmesini çok elzem ve önemli kılmaktadır. Günümüz performans değerlendirme süreçlerinde şirketler; kurumsal organizasyon yapısı, sorumlulukların dağılımı ve Tedarik Zinciri olgunluğu açısından farklılık gösterecek birçok modele başvurma eğilimindedir. (Estampe, Lamouri, Paris, Brahim-Djelloul 2013)

Farklı belirsizlik ve değişim türleri, etkili ve verimli organizasyonel yapılar için farklı yetenekler gerektirir. Bu durum; organizasyonun işlevlerine ve süreçlerine, yakın zamanda da Tedarik Zinciri'ne odaklanan araştırmalarla birlikte, çeviklik ve esnekliğin stratejik yetenekleriyle ilişkilendirilmiştir. (Fayezi, Zutshi, O'Loughlin, 2017)

Sonuçlar, çalışmaların çoğunun birden fazla performans boyutunu değerlendirdiğini ve çok kriterli karar verme tekniklerine dayandığını göstermektedir. AHP ve DEA en çok kullanılan tekniklerdir. İkili karşılaştırmalar ve bulanık küme teorisi, belirsizlikle başa çıkmak için genel yaklaşımların başında gelir. Çoğu çalışma gerçek vaka çalışmalarını bildirmektedir. (Lima-Junior, Carpinetti 2017)

Tedarik Zinciri'nin kalbi niteliğinde çalışan ve yaptığı işin etkisi direkt müşteriye yansıyan elastikiyeti yüksek Sipariş Yönetim birimlerinde ise çalışan performanslarını değerlendirmek için nicel, ölçülebilir ve somutlaştırılmış yöntemlere başvurulur. Bunun için departman içinde öncelikle SMART hedefler

belirlenir. Bu hedeflerin üstten alta indirgenmesi için bölümün ortak hedefleri ve göreve dayalı spesifik hedefler belirlenerek toplamı kişi bazlı iş hedeflerini oluşturur.

Çalışan performans değerlendirmesi için yönetici ve çalışan arasında söz konusu hedeflerin düzenli gözden geçirilme ve karşılıklı mutabakatla minimum yılda iki kez yapılan değerlendirme toplantılarında bir performans notu ve aksiyonlara bağlanması esastır. Merkezi Sipariş Yönetimi'nde çalışanlara verilen hedeflerin sahada yürütülen Operasyon ve satın alma birimlerinin hedefleriyle örtüşmesi çapraz fonksiyonlu ve yakın çalışılan ekiplerle benzer hedeflere koşmayı sağlayacağı gibi sipariş ekibinin özerk hedeflerini gerçekleştirmesini de kolaylaştıracaktır.

4.3 Çevik Organizasyon Yapısının Çalışan Performansına Etkileri

Tedarik Zinciri çevikliği; günümüzün dinamik fakat dalgalı hareket içerisinde olan iş ortamında rekabet gücünün önemli bir belirleyicisidir. Tedarik Zinciri çevikliğine ulaşmak için kritik faktörleri tanımlayarak pratik bir değerlendirme çerçevesi planlamak sürece fayda sağlayacaktır. İlk olarak, ilgili literatürün sistematik bir analizine dayanarak Tedarik Zinciri'nde çevikliğe ulaşmaya katkıda bulunan faktörlerin çerçevesini belirlemek gerekir. Ardından, bulanık mantık, karar verme, deneme ve değerlendirme analitik ağ süreci gibi hibrit değerlendirme yöntemleri kullanılabilir. (Sangari, Razmi, Zolfaghari 2015)

Tedarik Zinciri çevikliğini detaylı ele aldığımızda; Tedarik Zinciri ilişkilerinin etkin şekilde entegre edilmesi yoluyla organizasyonların iç ve dış belirsizliklerini hızlı algılamasına ve bunlara yanıt vermesine yardımcı olan stratejik bir yetenek olarak tanımlamak da mümkündür. Tedarik Zinciri esnekliğine ise; yine Tedarik Zinciri ilişkilerinin etkin entegrasyonu ile iç ve dış belirsizliklere yanıt olarak bu defa kuruluşların kendi içinde ve/veya kilit iş ortakları arasında verimli bir şekilde değişip gelişmesine yardım sağlayan operasyonel bir yetenek diyebiliriz. (Fayezi, Zutshi, O'Loughlin, 2017)

Çevik organizasyon yapısıyla hayata geçirilen ekiplerde çevikliğin çalışan performansına etkileri; sürecin kendisinin getirdiği direkt ve indirekt faydaların ışığında takımın nasıl hissettiğiyle doğru orantılı olarak şekillenir. Kurulumdan gelişim aşamasına kadar çeviklik prensibiyle hareket eden takımlarda takım ruhunun geliştiği, kişilerin diğer birimlerle bir arada ve yakın temasta çalışarak kendini bütünün bir parçası olarak hissettiği, bu metotla birlikte iş yapış şekillerinde yöntem

benimsedikleri ve hedefe doğru ilerlerken birbirlerini harekete geçirdikleri gözlemlenmiştir.

Ayrıca çeviklik prensibiyle kurulup çalışmaya başlayan ekiplerin etkili takım çalışması sayesinde iletişim sorunlarının hızlıca çözüldüğü, aktif geri bildirim alma ve verme metoduyla bireylerin kendi kendini organize etmesine fayda sağladığı, etkin planlama ve sürdürülebilirlik sayesinde çalışırken kendilerini motive hissettikleri tespit edilmiştir.

Çevik ekiplerden alınan geribildirimlerde sürecin kendilerine aidiyet kazandırdığı, bu şekilde işi daha çok sahiplendikleri ve sürekli gelişim için çaba sarf ettikleri ve sonuç aldıkları anlaşılmıştır. Bu metodun ayrıca birbiri ile devamlı olarak iletişim halinde ve öğrenmeye açık olan ekiplerde yoğun bilgi birikimi ve paylaşımına olanak sağlayarak çevrelerindeki bireylerin de gelişimine katkıda bulunmalarını kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Bu durumun pozitif çıktısı olarak ise bireylerin günden güne artan enerjisi ve özgüvenini örnek verebiliriz.

Çeviklik projesinin hayata geçiş aşamasında; ortaya çıkan her problem bir sonraki döngüde daha iyi bir çözüm için basamak olarak kullanıldığı gözlemlenmiş, elde edilen deneyimlerin ekiplerin yol haritasını belirlemede rehber olduğu anlaşılmıştır. Ek olarak ekip üyelerinin arasında karşılıklı iş birliğinin güçlendiği ve ortak hedefte daha kolay birleşildiği gözlemlenmiştir. Söz konusu hedefe koşan ekipler önüne çıkan engellerle daha kolay başa çıkabilmiş, kök sebepleri hızla tespit ederek çözümler üretmiş, yazılı ve sözlü süreçleri geliştirmişlerdir.

Ek olarak bu ekiplerin işe karşı olan bağlılıklarında gözle görülür bir gelişim kat edildiği, yeniliklere karşı bakış açılarının pozitif anlamda değişerek iyileştiği, işe karşı olan istek ve motivasyonlarının ise sürdürülebilir şekilde arttığı gözlemlenmiştir. Çeviklik bakış açısı ve prensibinin toplamda çalışana sağladığı katkılar soyut ve somut olarak bu başlıklarda toplanmaktadır.

Bölüm 5

Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, özgünlüğü, kapsamı, araştırmanın türü, araştırmanın soruları, ana kütlesi ve örnek kütlesi, kullanılan örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi, veri analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemler ile araştırma kısıtları hakkında bilgi verilmiştir.

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı iki ana bölümde açıklanabilir. Bunlardan ilki; Merkezi sipariş sistemi kurulumunda çevik organizasyon yapısının katkıları, ikincisi ise bu katkının çalışan performansına etkisinin ortaya konulmasıdır.

5.2 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile son dönemlerin popüler konuları arasında olan çevik organizasyon yapısının Tedarik Zinciri bünyesinde yer alan Merkezi sipariş yönetimi birimindeki uygulama sonuçlarına değinilmiştir. Merkezi sipariş yönetimi; kurumsal firmaların sipariş ve stok yönetiminde maliyet tasarrufu yapmasını, satış, karlılık ve müşteri memnuniyetini arttırarak iş hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır.

Bu çalışma ile; Merkezi sipariş yönetim yapısını kuracak firmalara kapsamlı bir bakış açısı sunularak kurulum sürecinde çevik organizasyon yapısı ile hareket etmenin ekiplerin iş yapış şekli ve takım performansına olan pozitif etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu metodolojiyi kullanan firmaların merkezileşme süreçlerinde doğru adımlar atarak hedeflerine paralel, etkin şekilde yol kat edebilecekleri ve iş sonuçlarında istedikleri noktaya kısa sürede ulaşabilecekleri düşünülmektedir.

5.3 Araştırmanın Özgünlüğü

Literatürlerde Tedarik Zinciri'nde çevik organizasyon yapısının kullanımı, özerk olarak çevik organizasyon yapısının etkileri ve çalışan performansını etkileyen farklı uygulamalar üzerine araştırma sonuçları yer alsa da Merkezi sipariş yönetim yapısının kurulumunda çevik organizasyonun katkıları konusunda spesifik çalışma sonuçları bulunmamaktadır. Ek olarak Merkezi sipariş yönetim yapısının çeviklik

prensiplerine dayalı kurulumunun çalışan performansına etkileri konusunda da literatür kapsamında özerk bir çalışma yer almadığı saptanmıştır.

5.4 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında Merkezi sipariş sisteminin kurulumu, çevik organizasyon yapısı ve çalışan performansı olarak üç değişken yer almaktadır. Araştırma Türkiye'yle birlikte 34 farklı ülkede toptan perakende sektöründe faaliyet gösteren ve Dünya'nın en büyük perakende firmaları arasında yer alan bir market zincirinde hayata geçirilmiş olan Merkezi sipariş yönetim sürecini ele alınmıştır.

5.5 Araştırmanın Deseni

Araştırmada keşfedici yöntemle dayalı nitel araştırma metodu ile veri toplanmasına karar verilmiştir. Bu sayede değişkenler arası ilişkiye ait ipuçları elde etmek amaçlanmıştır. Keşfedici araştırmaların amacı; araştırma alanını daraltarak keşfedilmemiş problemleri tanımlanmış projelere dönüştürmektir. Konuyla ilgili uzmanlar, uygulayıcılar ve bilgi sahibi olan kişilerden mülakat soruları üzerinden ikili görüşme metoduyla veri toplanması planlanmıştır.

5.5.1 Betimleyici Analiz

Bu çalışmada kullanılan veri analiz metodu; iyi bilinen bir data analiz yöntemi olan tematik analizdir. Tematik analiz, kişinin bulduğu ana temaların analizidir. Analiz yapılırken derinlemesine görüşmeler ve diğer nitel verilerde bulunan ana temaların analizi esas alınır (Howitt 2010).

Braun ve Clarke'a (2006) göre tematik analizin ilk adımı, analizin yapılabilmesi için sözlü verilerin yazılı hale dönüştürülmesidir. Bu çalışmada da katılımcıların mülakat sorularına verdiği cevaplar yazılı hale getirilerek tematik analizin ilk aşaması için hazırlık yapılmıştır. Tematik çalışmanın ikinci aşaması ise verileri okuyup irdeleyip, bu verilerden ilgili kodların oluşturulmasıdır. Bu çalışmanın kodlaması, verilerin potansiyel modellerini ve bölümlerini belirtmek için manuel olarak yapılmıştır.

Tematik analiz teorisine göre; tüm veriler kodlanıp sıralandığında üçüncü aşama başlar. Bu aşama, belirlenen temalar içinde ilgili tüm kodlanmış veri özetlerinin bir araya getirilmesini içerir.

Dördüncü aşamada ise temaların örtüşmesi ve her temanın içindeki kodların yeterince uyumlu olmasını sağlamak için temaların artırılması gerekir. Beşinci aşamada, her bir tema için ayrıntılı bir analiz yapılır ve temanın genel hikâye ile nasıl uyduğu ve araştırma sorularıyla ilişkisi göz önünde bulundurulur. Son aşamada ise veri analiz raporu sonuçlandırılıp yazılır. (Utku 2014)

5.6 Araştırma Soruları

Araştırmanın soruları; araştırma sonunda cevap aradığımız sorulardan oluşmaktadır. Araştırma sorularını 2 ana bölümde toplayabiliriz.

1)Araştırma sorusu 1: Çevik organizasyon yapısının merkezi sipariş sistemi kurulum sürecine olumlu (çıkar) etkisi var mıdır?

2)Araştırma sorusu 2: Çevik organizasyon yapısıyla iş yapış şeklinin çalışan performansına olumlu etkisi var mıdır?

5.7 Mülakat Soruları

Mülakat soruları; kavramsal çerçeve oturtulduktan ve uluslararası yayın taraması yapıldıktan sonra 10 adet olacak şekilde belirlenmiş ve her bir soru aşağıdaki gibi çevik organizasyon yöntemlerine dayandırılmıştır. Mülakat soruları belirlenirken açık uçlu ve kişileri örnek vermeye teşvik edici nitelikte sorular seçilmiştir. Sorular hazırlanırken çevik organizasyon yapısıyla ilgili yapılan diğer araştırmalardan faydalanılmıştır.

Araştırma ve mülakat soruları aşağıdaki tabloda yer aldığı gibi gruplandırılmıştır. Mülakat sorularıyla elde edilmeye çalışılan yanıtlar araştırma sorularının yanıtlarına hitap edecek şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 1

Araştırma ve mülakat soruları

Araştırma Soruları	Mülakat Soruları
Çevik organizasyon yapısının merkezi sipariş sistemi kurulum sürecine olumlu etkisi var mıdır?	SCRUM toplantılarının merkezi sipariş yönetim projesine katkıları nelerdi?
	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın şirkette beklenen faydaları nelerdir?
	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın şirkete sağladığı katkılar nelerdir?
	Günlük toplantılar sonrası çıktılar, dizayn edilen prosesler ve sorunlara bulunan çözümler nelerdi?
Çevik organizasyon yapısıyla iş yapış şeklinin çalışan performansına olumlu etkisi var mıdır?	Günlük koordinasyon (Daily stand-up) toplantılarının değişimin hayata geçirilmesine katkıları nelerdi? Bunun kişisel performansınıza faydası ne oldu?
	Merkezi Sipariş Yönetimini Çevik (Agile) organizasyon yapısıyla kurmanın çalışanlara ve performanslarına sağladığı faydalar nelerdir?
	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın departmanın organizasyon yapısına etkileri nelerdir?
	Uygulama sürecinde paydaşlarla ilişkileriniz nasıldı?
Çevik organizasyon yapısının merkezi sipariş sistemi kurulum sürecine ve çalışan performansına olumlu etkisi var mıdır?	Çevik yöntemin hangi özellikleri bu katkıları sağlamıştır?
	Genel olarak daha önceki sistem geçişinde kullanılan yöntemlerle çevik organizasyonla kurulan yeni sistemin avantajlarını ve dezavantajlarını kıyaslayınız.

5.8 Araştırma Grubu ve Örneklem Yöntemi

Ana kütle; araştırmamızı yapacağımız tüm birimlerden oluşan topluluktur. Araştırmanın ana kütleleri olarak genel merkezi İstanbul'da olan, toptan ve perakende sektöründe hizmet veren Global bir firma tercih edilmiştir.

Ana kütle olarak bu firmayı seçme nedenlerimin başında toptan perakende sektöründe hizmet vermesi, merkezi yönetim sistemine geçiş yapmış olması ve çevik organizasyon yapısını kullanması etkili olmuştur. Araştırmanın örnek kütleleri olarak bu uygulama hakkında bilgisi olan 12 üst ve orta düzey yönetici seçilerek mülakat yoluyla veri toplanacak şekilde planlama yapılmıştır.

Ana kütlelerin karakteristiği spesifik bir alana hitap etmektedir. Şirket içerisinde birebir yüz yüze görüşme ile mülakat yapılacak kişi listesi tesadüfi olmayan yargısal örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Konuyla ilgili firmada bilgi sahibi olan kişiler mülakat yapılacak örnek hacim olarak belirlenmiştir.

Toplamda 2 üst düzey yönetici, 3 orta düzey yönetici ve 7 uzmanla görüşme yapılmıştır. Mülakatlar üst düzey yöneticilerle 45 dk., orta düzey yöneticiler ve uzmanlarla 30 dk. süre baz alınarak yapılmıştır. Görüşmeler; katılımcıların çalıştığı kurumdaki toplantı odalarında ve bire bir masa başında gerçekleştirilmiştir.

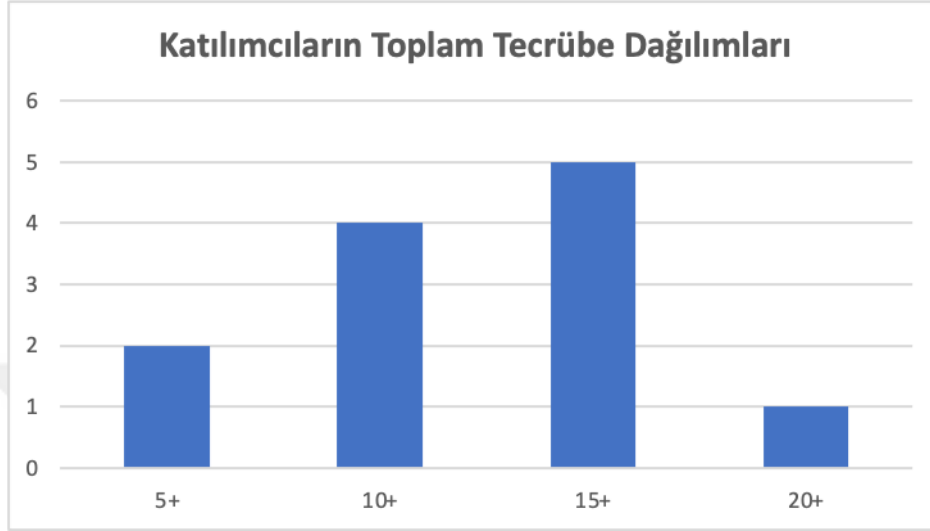
Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan kişilerin unvanlarına ve yıllık tecrübe sürelerine yer verilmiştir. Katılımcıların isimleri P1'den P12'ye kadar kodlanıp aşağıdaki tablonun ilk sütununa eklenmiştir.

Tablo 2

Araştırmaya dahil edilen kişilerin unvan ve tecrübeleri

Kod	Unvan	Tecrübe (Yıl)
P1	Talep Planlama Takım Lideri	5+
P2	Tedarik Zinciri ve Lojistik Direktörü	20+
P3	Tedarik Planlama Uzmanı	15+
P4	Tedarik Planlama Uzmanı	10+
P5	Talep Planlama Uzmanı	5+
P6	Tedarik Planlama Uzmanı	10+
P7	Tedarik Planlama Uzmanı	10+
P8	Tedarik Planlama Uzmanı	10+
P9	Tedarik Planlama Uzmanı	15+
P10	Tedarik Planlama Takım Lideri	15+
P11	Sistem ve Proses Geliştirme Takım Lideri	15+
P12	Talep, Tedarik Planlama ve Sipariş Yönetimi Müdürü	15+

Araştırmaya katılan 12 katılımcının tecrübe dağılımları aşağıdaki gibidir. Kişilerin tecrübeleri hesaplanırken çalıştıkları sektör ve spesifik alandaki çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Buna göre katılımcılardan 2 kişi 5 yıl üzeri, 4 kişi 10 yıl üzeri, 5 kişi 15 yıl üzeri ve 1 kişi 20 yıl üzeri tecrübeye sahiptir.



Şekil 4. Katılımcıların toplam tecrübe dağılım grafiği

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımları aşağıdaki gibidir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarının 5 kadın ve 7 erkekten oluştuğu aşağıdaki grafikte görülmektedir.



Şekil 5. Katılımcıların cinsiyet dağılım grafiği

5.9 Veri Toplama Yöntemi

Çevik organizasyon yapısı ve çalışan performansına olan etkileriyle ilgili yapılacak görüşmelere esneklik sağlaması için yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuş ve ilgili sorular şirket içerisinde Merkezi sipariş yönetimi kurulumunda görev almış, sürecin yönetim ve liderliğinde bulunmuş, süreçle ilgili bilgi sahibi olan kişilere yüz yüze sorularak cevapların alınması hedeflenmiştir. Görüşme soruları katılımcılara önden e-posta yoluyla yazılı olarak gönderilmiştir. E-Posta içeriğinde araştırma katılımcılarını aydınlatıcı şekilde konuyla ilgili detaylı bilgi paylaşılmıştır.

5.10 Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik modeli kapsamında çalışmanın dönüştürülebilir ve doğrulanabilir olması, geçerlik oranı ve güvenilirliğinin yüksek olması önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların tutarlı olması, görüşme notları ve kayıtlarının aktarıldığı orijinal haliyle paylaşılması, araştırma yöntemi ve veri toplama metodunun iyi yapılandırılmış olması, araştırmacıların verileri özgün şekilde katılımcıların aktardığı haliyle ifade etmesi gerekmektedir. (Shenton 2004)

Bu çalışmada örnek hacminin istatistiksel olarak hesaplanması için; ana kütlede %95 güven düzeyine ulaşacak şekilde şirket içinden belirlenen ve alanlarında yetkin olan 12 üst, orta düzey yönetici ile uzmana mülakat uygulanması planlanmıştır. Mülakat görüşmeleri katılımcılarla izole bir ortamda yüz yüze olacak şekilde yapılmış ve sorular e-posta ortamında önden paylaşılmıştır.

Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için mülakata katılacak kişilerin konularında ortalama 10-15 yıl tecrübe sahibi olmalarına dikkat edilmiştir. Ek olarak çalışmada geçerliliğini arttırmak için veri toplama aşamasında katılımcılardan alınan bilgiler bu alanda uzman iki kişi tarafınca kontrol edilerek onaylanmıştır.

Araştırmanın veri analizinde tematik analiz yöntemi uygulanmıştır. Tematik analiz yönteminin her aşamasında ana temaya ulaşmak için bir dizi kodlama ve benzer temaları bir araya getirerek uyumlandırma, ilişkilendirme çalışması yapılmıştır. Verilerin analizi ve yorumlanmasında; öncelikle tüm işlenmemiş verilerin dökümü çıkarılmış, veriler analize hazır hale getirilmiş, verilerin tamamının incelemesi yapılmış, verilerin kodlanmasıyla ilişkili tanımlar ve temalar belirlenmiş ve ortaya çıkan tanımlar ve temalar yorumlanmıştır. (Creswel 2009) Nitel

araştırmalarla ilgili literatür; yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerde geçerlik ve güvenilirliğin her soru veya cevapta aynı kelimelerin tekrarlanmasına değil, anlam denkliğinin aktarılmasına bağlı olduğunu göstermiştir (Denzin 1989). Yarı yapılandırılmış görüşmeleri standartlaştırmaya yardımcı olan ve ayrıca karşılaştırılabilir olmasını sağlayan Őey de bu eşdeğerlik veya anlam benzerliğidir.

5.11 Araştırma Kısıtları

Türkiye’de Tedarik Zinciri bünyesinde sipariş merkezileşme sürecini uygulayan perakende sektöründe birden fazla firma olmasına rağmen söz konusu merkezileşme sürecini çevik organizasyon yapısı ile uygulayan ve perakendenin yanı sıra toptan sektöründe de hizmet veren herhangi bir firma bulunmamaktadır. Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan yöntemlerden yargısal örnekleme yöntemiyle mülakat yapılacak kişi listesi belirlenmiştir.

Bölüm 6

Bulgular

Bu bölümde katılımcılara sorulan mülakat soruları üzerinden alınan cevaplara istinaden bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır. Söz konusu bulguların kararlılık göstermesi önemli olduğundan benzer temaların tekrarlanma sayısı ve katılımcıların paylaştığı ortak görüşler bulgular analiz edilirken dikkate alınmıştır.

Çevik yöntemler; tekrarlamalı ve artırımı bir geliştirme stili izlediklerinden ötürü proje geliştirme aşamasındaki anlık değişimlere çok hızlı tepkiler vermekte ve süreçlerde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar. Çevik metodolojisinde dört ana prensip yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir;

- Süreç ve araçlar yerine insanlar ve etkileşimlere odaklanması,
 - Kapsamlı dökümantasyon yerine çalışan bir ürüne odaklanması,
 - Kontrat görüşmeleri yerine müşteri iş birliğine önem vermesi,
 - Belirli bir plan izlemek yerine değişime ayak uydurmaya odaklanmasıdır.
- (Manifesto for Agile Software Development, 2018)

Görüşme sorularının literatürdeki karşılıkları ve mülakat sonrası katılımcılardan alınan cevaplar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. (Hoda ve Marshall, 2008) Çeviklik prensipleri kapsamında katılımcıların ortak görüşlerinden oluşan cevapların Çevik organizasyon yapısının Merkezi sipariş sistemi kurulumuna sağladığı katkıyı ortaya koyması ve desteklemesi beklenmektedir.

Tablo 3

Görüşme soruları, literatürdeki karşılıkları ve alınan cevaplar

N	Görüşme Soruları	Literatür Karşılıkları	Alınan Cevaplar
1	SCRUM toplantılarının merkezi sipariş yönetim projesine katkıları nelerdi?	Takım çalışması	Şeffaflık Etkin sonuç alma Efektif geribildirim
2	Günlük koordinasyon (Daily stand-up) toplantılarının değişimin hayata geçirilmesine katkıları nelerdi? Bunun kişisel performansınıza faydası ne oldu?	Sürekli etkileşim	Yüz yüze iletişim
3	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın şirkette beklenen faydaları nelerdir?	Önce en önemlisi Kolaylaştırıcı	Sürekli ve düzenli gelişim
4	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın şirkete sağladığı katkılar nelerdir?	Önce en önemlisi Kolaylaştırıcı	Sürdürülebilir gelişim Çalışan bir süreç
5	Merkezi Sipariş Yönetimini Çevik (Agile) organizasyon yapısıyla kurmanın çalışanlara ve performanslarına sağladığı faydalar nelerdir?	İnsan odaklı Kolaylaştırıcı	Çevikliği benimseme Kendi kendini organize etme Motive olmuş bireyler
6	Çevik yöntemin hangi özellikleri bu katkıları sağlamıştır?	Çevik prensipleri	Çevik prensipleri
7	Merkezi Sipariş Yönetim yapısını Çevik (Agile) organizasyon methoduyla kurmanın departmanın organizasyon yapısına etkileri nelerdir?	İnsan odaklı Kolaylaştırıcı	Basitliği benimsemek Sürekli ve düzenli gelişim
8	Günlük toplantılar sonrası çıktılar, dizayn edilen prosesler ve sorunlara bulunan çözümler nelerdi?	Sadece gereken yerlerde dökümantasyon Kolaylaştırıcı süreçler	Hergün birlikte çalışarak geliştirmeye devam etmek Aksamayan süreç dizaynı Kaliteyi teşvik etme
9	Uygulama sürecinde paydaşlarla ilişkileriniz nasıldı?	Sürekli etkileşim İnsan odaklı	Hızlı geribildirim Yüzyüze iletişim Değişimi kabul etme Kendi kendini organize etme
10	Genel olarak daha önceki sistem geçişinde kullanılan yöntemlerle çevik organizasyonla kurulan yeni sistemin avantajlarını ve dezavantajlarını kıyaslayınız.	Tekrarlamalı testler Nesne tabanlı teknoloji	Kaliteyi teşvik etme

6.1 Temalar ve Kavramlar

Görüşme sonucunda bulgulara ulaşmak için katılımcıların soruları yanıtlarken sıklıkla değindiği kelimeler kod olarak kaydedilmiştir. Bu kodların ise belirli kavramları tanımladığı görülmüş ve son olarak da bu kavramlardan ana temalara ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan temalar ve bu temalara ait kavramların listesi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4

Temalar ve Kavramlar Tablosu

TEMALAR	KAVRAMLAR
Çalışma Modeli	İletişim
	İş Yapış Şekli
Somut Getiriler	Prosesler
	Araçlar
Soyut Getiriler	Kişisel Gelişim
	Değişim Yönetimi

6.1.1 Çalışma Modeli

Araştırma grubunu oluşturan uzmanların mülakat sürecinde uygulamanın çalışma modeline ilişkin verdikleri cevaplarda yapılan kodlama neticesinde Tablo 10'da sunulan kodlar tespit edilmiştir. Bu kodlar “İletişim” ve “İş yapış şekli” olarak iki ana kategoride toplanmıştır. Bunlardan iletişim kategorisinin altında; farklı etkileşim yöntemlerini içeren metotlar yer alırken, iş yapış şeklinin altında ise uygulama hayata geçirilirken nasıl bir yol haritasıyla hareket edildiği bulunmaktadır. Bu kavramlardan ise çalışma modeli teması elde edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda çalışma modeli temasına ilişkin kavram ve kodlar kaynak görüşmeci bazında gösterilmiştir.

Tablo 5

Çalışma Modeli Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar

TEMALAR	KAVRAMLAR	KODLAR	KAYNAK GÖRÜŞMECİ
Çalışma Modeli	İletişim	Düzenli toplantılar ve yüzyüze iletişim Fikir alışverişi, beyin fırtınası Düzenli ve etkin geribildirim Yüksek takım ruhu ve işbirliği	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12 P1,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12 P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12 P1,P2,P3,P4,P6,P8,P9,P10,P11,P12
	İş Yapı Şekli	Etkin planlama, aksiyon, karar alma İşleri dilimleyerek yönetme Sorunların tespiti, hızlı ve ortak çözümü Zaman yönetimi, hız ve dinamizm	P4,P5,P6,P7,P8,P9,P12 P1,P2,P5,P6,P9,P12 P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P11,P12 P2,P5,P6,P8,P9,P10,P11,P12

Çalışma modeli temasında katılımcıların ağırlıklı olarak ortak değindikleri başlıca kodlar; düzenli toplantı ve yüz yüze iletişim, fikir alışverişi ve beyin fırtınası, düzenli ve etkin geribildirim, yüksek takım ruhu ve iş birliği ile sorunların tespiti ve ortak çözümü olmuştur.

Katılımcıların mülakat sırasında çalışma modeli temasının oluşumunda yol gösterici olan ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P1; Düzenli yapılan toplantılar sayesinde tüm birimler projenin adımlarını başından sonuna kadar şeffaf bir şekilde takip edebildi. Birimler yakın bir iletişimle nasıl çalışır görmüş oldum. Sorunlara tüm katılımcıların ortak noktada buluşacağı çözümler bulundu. Tüm paydaşlarla hızlı ve ilerlemeye yönelik iletişim kuruldu. Süreçlerini devredenlerle devralanlar arasında sağlıklı bir iletişim kurulmuş oldu. Tüm birimlerin fikirleri alınarak ... maliyetli ve ağırlı hatalar önlenmiş oldu.

P2; SCRUM toplantıları projenin daha efektif yönetilmesini ve sonuçlarının daha iyi olmasını sağladı. Daily stand-up toplantıları her sabah ekip üyeleri arasındaki yüz yüze iletişimi efektif bir biçimde sağlayarak.... Projenin çevik organizasyon ile yönetilmesi takım üyelerinin uyumlu çalışmasına ve birbirleriyle olan iletişimlerine olumlu katkı sağlamıştır. Tüm paydaşlarla düzenli geri bildirimler ve yakın yüz yüze iletişim ile bu büyük değişim süreci en iyi şekilde yönetilmiştir.

P3; Düzenli iletişim kurulması, fikir alışverişi yapılmasını, sorunların hızlıca çözüme kavuşturulmasını, herkesin her konuda eşit bilgi sahibi olmasını sağlamış oldu. Kendimizi ifade etme ve eksik yönlerimizi görmek için fırsat yakalandı. Birbiri ile devamlı olarak iletişim halinde olan, öğrenmeye açık, kendini geliştiren, bilgi

biriktiren ve paylaşan çalışanlar olmamıza olanak sağladı.... Aktif geri bildirim alan ve veren bir yapıda... Daha çok takım ruhu, yüksek iletişim. Bilgi paylaşımı ve etkin iletişim ile farkındalıkta ve şeffaflıkta artış. Yüksek iletişim, takım çalışması, şeffaflık ile değişime uyumlu ve fark yaratan bir ekip kuruldu.

P4; Günlük yapmış olduğumuz toplantılar ile süreci daha net ve anlaşılır şekilde takip edebildik. Bu sayede iletişimin gücüne inancımız arttı. Daha düzenli ve daha kolay, değişime uyum sağlayan bir sisteme geçiş sağlandı. Ekip olarak birlikte iş başarmanın sonucunda ekip iletişimi arttı ve tüm ekipte bu enerji hissedildi. Daha net ve şeffaf şekilde herkes kendini ifade edebilme imkanına erişti. Ortak noktalarda buluşulup kararlar alındı ve sürecin daha sağlıklı ve sonrasında sorunsuz işlemesi için çözümler bulundu. Tüm paydaşlarla etkin ve hızlı iletişim kuruldu, süreci takip edenler arasında iş alışverişi sırasında kolaylıklar oldu. Geri bildirim alma ve verme, şeffaflık, takım çalışması ve uyum konularında fayda sağladı.

P5; SCRUM yöntemi ile tüm paydaşlar süreçten haberdar oldu, oluşan backlog ve problemler anlık olarak tespit edilerek çözüme kavuşturuldu. Hızlı geri bildirim alınması ile günlük yapılacak işler ve düzeltilmesi gereken noktalar daha kolay belirlenebildi. Faz geçişi öncesinde yapılması gerekenler ortak akıl ile belirleniyor, geçiş sonrası yaşanan hatalar yerinde belirlenip çözümlenerek bir sonraki geçiş için daha az problem ile karşılaşılmaya sağlanıyor.... Sürekli yapılan toplantılar ile daha hızlı karar alma ve süreci iyileştirme. Düzenli toplantılar yapılması, hızlı geri bildirim sağlanması ve hataların belirlenmesi. Bu sayede tüm ekibin aynı hedefe hızlıca ilerlemesi. Hızlı geri bildirim alınması sağlandı, tüm süreç ekip halinde yönetildi.

P6; Düzenli geri bildirim ve planlamalarla hedefe ulaşmamız sağlandı. İhtiyaca yönelik ve esnek bir metotla taleplere daha hızlı çözümler sunabildik. Sorunların ve gelişmelerin herkes tarafından görülebilir olmasına dayanan şeffaf çalışma modelimiz ve karşılıklı fikir alışverişi sayesinde... Anlık gündemlerden haberdar olmamız engellerin hızlıca tespit edilmesi için oldukça katkı sağladı. İletişimimiz iyileşti ve başka toplantılara olan ihtiyacımız azaldı. Gelişmelerin önündeki engeller günlük olarak tespit edildi ve hızlı kararlar almamız için fayda sağladı. Kuvvetli ekip ruhu, aktif geribildirime uygun yapısı. Verimli bir zaman yönetimine sahip olması. Hız ve kalite hedeflerimize önemli katkılar sağladı. Herkesin bir hedefe odaklanması

ile başarılı olmamızda bu yapı büyük bir etkendi. Her problem bir sonraki döngüde daha iyi bir çözüm için basamak olarak kullanıldı. Öncelikli ekip katılımı ile kurulan iletişim sayesinde sorunların daha hızlı çözülmesi sağlandı. Süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere önem verilmesi. Şeffaf iletişimle her bir görevin kaliteli bir sonuca ulaşması için karşılıklı pozitif iş birliği sağlanması

P7; Düzenli yapılan toplantılarda sürecin içerisinde sorunların ve gelişmelerin herkes tarafından bilinmesi ve fikirlerimizi paylaşarak ortak çözüme ulaşılmasını sağlamak. Hızlıca çözüm bulma ve hızlıca karar alma yetilerimiz gelişmiştir. Yeniliklere uyum sağlayan yapı, şeffaflık ve geri bildirimler. ...ekip fikirleri dinlendi, ortak karar alınarak sonrasında karşılaşacağımız konularda da aynı yoldan devam edilebildi. Mağazalarla iletişim halinde olarak taleplerine hızlı çözüm bulunması ile ürünlerin mağazaya getirilmesini sağlamak mağazanın değişimine katkı sağladı. Yapılan takım toplantıları ile ortaya çıkan fikirler, şeffaflık ile daha iyi iyileştirmeler yapılması ve iletişimin daha güçlü olması avantajları arasındadır.

P8; Düzenli geri bildirimler ile süreç hem kişisel farkındalık hem de planlama anlamında daha etkili bir işleyiş sağladı. ...ajanda ve gündemde yer alan konulara odaklanarak işe başlama ve strese harcanacak zamanın işte verimli kullanımı sağlanmıştır. Hızlı ve etkili iletişim kurulmuştur. Değişen şartlara hızlı uyum sağlamak. Hızlı ve etkili çözümler sunmak. İletişim kolaylaştı ve süreklileşti. Kişilere ve hedeflere kaliteli zaman harcandı. İletişim ve geri bildirim önemi. Sorunların daha hızlı çözülmesi sağlandı. İş birliği içerisinde olduğumuz gerek Operasyon (mağaza) gerekse Kategori (satın alma) ile hızlı geri bildirim ve sürekli iletişim halinin süreçteki faydası çok büyük oldu. Bireysellik yerine takım olmak ve iletişimin önemi

P9; Günlük iş planlarımızı en küçük parçalara ayırarak projenin yol haritasını çıkartmamız projenin yönetimine olumlu yönde katkı sağladı. Günlük olarak yapılan toplantılarda gereksinimler, planlar ve sonuçlar sürekli olarak değerlendirildi. Böylece ekiplerin hızlı bir şekilde değişime cevap vermeleri yönünde katkı sağlandı. Yüz yüze yapılan görüşmelerimizde takım içerisinde birbirimize bilgi aktarımında bulunmamız projeyi hedefe ulaştırırken performansımızı yüksek tutmamıza olanak sağladı. Ekip ruhu kazandırdı. Takım çalışması sayesinde iletişim sorunlarının hızlıca çözülmesini sağladı. Sürekli ve düzenli gelişim departman içerisindeki iletişimi

kuvvetlendirerek motivasyonu arttırmıştır. Düzenli yüz yüze iletişimler ve aldığımız geri bildirimler sayesinde süreç sorunsuz ilerleyerek uygulama başarılı bir şekilde hayata geçirilmiştir.

P10; Bence iletişimin en güzel yanı bu toplantılardı. Hem kişisel gelişim hem de birimler arası faydanın arttığını gördüm. Takım ruhunun bu toplantılarda ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu da gözlemlemiş oldum. Bu metot; bu sürecin gelişmesi ve düzenli faydanın artması adına büyük rol oynadı. Organizasyonda bireyler arası iletişim kuvvetlendi ve gelişim devam etti. Departman tarafında hızlı geri bildirim en yüksek faydayı sağladı. Yüz yüze olan iletişimin de en büyük faydası değişimi daha hızlı kabul etme ve ikna edebilme oldu.

P11; Düzenli yüz yüze yapılan toplantılarda yapılan bilgi paylaşımı ve beyin fırtınasıyla projede ilerde yaşanabilecek sorunlar daha önceden tespit edilebildi. Ekip üyeleriyle yüz yüze iletişim; daha güçlü geri bildirim almamızı ve ortak çözüm bulmamızı sağladı. Projeye ilgili yaşanan sıkıntıların hızlı olarak çözüme kavuşturulması şirket içinde değişime olan direncin azalmasını sağladı. Geri bildirimlerin sürekliliğini arttırdı. Sürekli etkileşimde olmak, sonuç odaklı olmak, değişim odaklı olmak. Organizasyonda yatay iletişim güçlendi. Paydaşlar değişime direnç göstermek yerine katkıda bulunmaya başladılar.

P12; Rutin toplantılar ile her birim proje adımlarında kendileriyle ve diğer birimlerle ilgili konuları yakın takip edebildi. Aksiyon ve karar alınması gereken konular tespit edilerek projede hızlıca yol alınabildi. Aksiyonlardan tüm birimlerin günlük haberi oldu, yapılacaklar ilgili birimler tarafınca anında sahiplenildi. Yüz yüze iletişim sayesinde konularla ilgili bariyerler hızlıca aşılıp destek ihtiyaçları görüşülerek projenin performansı kişilerin katkılarıyla arttı. Kişiler koordine ve birlikte iletişim halinde çalışarak birbirini harekete geçirdiler ve performansları yükseldi. ...takım üyelerinin uyumlu çalışmasına ve birbirleriyle olan iletişimlerine olumlu katkı sağlamıştır.

6.1.2 Somut Getiriler

Araştırma grubunu oluşturan uzmanların mülakat sürecinde uygulamanın somut getirilere ilişkin verdikleri cevaplarda yapılan kodlama neticesinde Tablo 11'de

sunulan kodlar tespit edilmiştir. Bu kodlar “Prosesler” ve “Araçlar” olarak iki ana kategoride toplanmıştır. Bunlardan prosesler kategorisinin altında; çevik organizasyon yapısı ile çevik süreçlerinin özellikleri yer alırken, araçlar kategorisinin altında ise çevik organizasyon yapısıyla Merkezi sipariş kurulumunu gerçekleştirirken ne gibi araçlardan faydalandığımız belirtilmiştir. Bu kavramlardan ise somut getiriler teması elde edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda somut getiriler temasına ilişkin kavram ve kodlar kaynak görüşmecisi bazında gösterilmiştir.

Tablo 6

Somut Getiriler Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar

TEMALAR	KAVRAMLAR	KODLAR	KAYNAK GÖRÜŞMECİ
Somut Getiriler	Prosesler	Esnek, basit, şeffaf ve çevik süreçler	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P9,P10,P12
		Organizasyon yapısının netliği	P1,P2,P4,P5,P8,P10,P12
	Araçlar	Kök sebebi bulmak, hedefleri gerçekleştirmek	P2,P5,P6,P7,P8,P9,P10
		Hatasızlık, istisna yönetimi, sürekli iyileştirme	P1,P2,P3,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P12
		Kontrol ve takip edilebilirlik	P3,P6,P8,P9,P10,P11,P12

Somut getiriler temasında katılımcıların ağırlıklı olarak ortak değindikleri başlıca kodlar; esnek, basit, şeffaf ve çevik süreçler ile hatasızlık, istisna yönetimi ve sürekli iyileştirme tanımları olmuştur.

Katılımcıların mülakat sırasında somut getiriler temasının oluşumunda yol gösterici olan ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P1; Şeffaf bir şekilde takip etme imkanı yakaladı. Katma değerli küçük kazanımlar birikerek istisnaların çözüldüğü işleyen bir süreç elde edildi.

P2; çevik organizasyon yöntemi ile bu projenin beklenen performansa kısa sürede ulaşması sağlandı. Proje sırasında tüm çevik organizasyon prensipleri aktif bir şekilde kullanılmıştır.

P3; Düzenli, hatasız, kontrol edilebilir bir iş yapış şekli ile çalışma modeli hayata geçirilmiş oldu.

P6; Sürekli takip edilebilir, şeffaf bir süreç ve sürekli doğruluk kontrolü yapılabilen bir metot olması. Herkesin tek bir hedefe odaklanması ile aslında aynı

hedeflere doğru paralel bir şekilde odaklanabildik ve başarılı olmamızda bu yapı büyük bir etkendi. Bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermesi konusundaki çevikliği. Esnek ve yeniliklere hemen uyum sağlayan yapısı.

P8; Şirket vizyonu doğrultusunda hedeflerin aksiyona dönüştürülmesi.

P12; Merkezi sipariş yönetim sistemini kurarken Anahtar Performans Göstergeleri'nden ödün vermeden iş hedeflerinde gelişim sağlamak, merkezi fakat elastik bir sipariş yönetim yapısı kurmak,

6.1.3 Soyut Getiriler

Araştırma grubunu oluşturan uzmanların mülakat sürecinde uygulamanın soyut getirilere ilişkin verdikleri cevaplarda yapılan kodlama neticesinde Tablo 12'de sunulan kodlar tespit edilmiştir. Bu kodlar “Kişisel Gelişim” ve “Değişim Yönetimi” olarak iki ana kategoride toplanmıştır. Bunlardan kişisel gelişim kategorisinin altında; süreçte görev alan kişilerin kişisel olarak sağlayacakları faydalara değinilirken, değişim yönetimi kategorisinin altında ise sürecin değişim yönetimiyle ilgili çıktılara değinilmiştir. Bu kavramlardan ise soyut getiriler teması elde edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda soyut getiriler temasına ilişkin kavram ve kodlar kaynak görüşmecisi bazında gösterilmiştir.

Tablo 7

Soyut Getiriler Temasına İlişkin Kavram ve Kodlar

TEMALAR	KAVRAMLAR	KODLAR	KAYNAK GÖRÜŞMECİ
Soyut Getiriler	Kişisel Gelişim	Amacı benimseme, motive olma ve inisiyatif alma	P1,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P12
		Kişisel performans, bağlılık ve güven artışı, takdir	P2,P3,P7,P8,P9,P10,P11,P12
		Bilgi ve tecrübe artışı, sürece dahil olma	P1,P2,P3,P6,P12
	Sürekli gelişim, yeniliğe açıklık ve farkındalık artışı	P1,P2,P3,P4,P6,P7,P8,P9,P10,P12	
Değişim Yönetimi	Etkili değişim ve adaptasyon	P1,P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10,P11,P12	
	Kaliteli iş sonuçları ve sürdürülebilirlik	P3,P4,P6,P8,P9,P10,P11	

Soyut getiriler temasında katılımcıların ağırlıklı olarak değindikleri başlıca kodlar; etkili değişim ve adaptasyon ile sürekli değişim, yeniliğe açıklık ve farkındalık artışı şeklinde olmuştur.

Katılımcıların mülakat sırasında soyut getiriler temasının oluşumunda yol gösterici olan ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

P1; Bu metotla birlikte yöntem benimsendi ve kişiler birbirlerini harekete geçirdi. Şirketin zorlu konularından biri olan sipariş yönetiminde düzenli gelişecek bir yapı kurularak değişim yönetimi sağlandı

P2; Takım üyeleri çevik organizasyon metodu hakkında deneyim kazanmış oldular, hem de otonom bir şekilde projeyi yönettikleri için kişisel gelişimlerine katkıda bulunup performanslarında ve şirkete bağlılıklarında artış gözlemlendi.

P3; Öğrenmeye açık ve kendini geliştirmeye çalışan, bilgi biriktiren ve paylaşan çalışanlar olmamıza olanak sağladı. Bu durum kişinin özgüvenini yükselten bir durumdur...sürdürülebilirlik sağladı.

P5; Sürecin paydaşlar tarafından benimsenmesi kolaylaştı.

P7; Yeniliklere uyum sağlayan bir yapı.

P9; Başarılı iş sonuçlarına ulaşma. Değişimin getirdiği yeniliklere kolay uyum sağlama. Sürekli ve düzenli gelişim departman içerisindeki iletişimi kuvvetlendirerek motivasyonu arttırmıştır.

P10; Bence aidiyet kazandırdı. Bu şekilde de iş sahiplenme ve sürekli gelişim için çaba sarf edildi. Çaba takdirsiz kalmadı ve motive olmuş bireyler ile süreçte kişiler kendini hep geliştirdi.

P11; Çalışma arkadaşlarımızın fikirlerinin ve tespitlerinin hızlı bir şekilde değerlendirildiği bir ortam oluştu.

P12; Projenin çevik organizasyon ile yönetilmesi departman içinde sürekli gelişimi desteklemiştir.

Bölüm 7

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma perakende ve toptan sektöründe faaliyet gösteren firmaların Merkezi Sipariş Yönetimi sistemini kurulumunda Çevik organizasyon yapısını uygulamaları ile süreçlere ve çalışanlara sağladığı katkıları ortaya koymak amacıyla planlanmış bir araştırmadır. Çalışma keşfedici yöntemeye dayalı nitel desen metoduyla desteklenmiş ve bulgular tematik analiz yöntemiyle somutlaştırılmıştır.

Bu çalışmada; perakende ve toptan sektöründe faaliyet gösteren firmaların Sipariş Yönetim ekiplerinde farklı kademelerde çalışan katılımcılarla önceden hazırlanmış 10 açık uçlu soru üzerinden bire bir mülakat görüşmeleri yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda perakende sektöründe Merkezi sipariş yönetim yapısı kurulurken Çevik organizasyon yapısından faydalanılmasının getirilerine yer vermeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış şekilde yapılan mülakatlarla iki soruya cevap aranmıştır. Bunlardan ilki Çevik organizasyon yapısının Merkezi sipariş sistemi kurulum sürecine olan olumlu etkisi, diğeri ise Çevik organizasyon yapısıyla iş yapış şeklinin çalışan performansına olan katkılarıdır. Katılımcıların ortak görüşlerine bakıldığında parçası oldukları yeni sipariş sistemi geçiş sürecinde Çevik organizasyon iş yapış şeklini uygulamalarının getirdiği faydalar her durumda dile getirilmiştir.

Çalışma sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; araştırma sorularının ilki olan Çevik organizasyon yapısı ile Merkezi sipariş sistemini kurmanın; esnek, basit, şeffaf süreçler kazandırdığı, organizasyon yapısını netleştirdiği, hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı, sorunların kök sebeplerine daha kolay inerek iteratif çözümler sağladığı, etkin istisna yönetimi ve hatasızlık oranıyla sürekli iyileştirmeler getirdiği, kontrol ve takip edilebilir süreçlere sahip olunmasını sağladığı tespit edilmiştir. Ek olarak bu faydaların yanı sıra; sürecin getirisi olan etkili değişim yönetimi ve adaptasyonla iş süreçlerinin kalitesinin arttığı ve daha sürdürülebilir sonuçlar alındığı anlaşılmıştır.

Araştırma sorularının ikincisi olan Çevik organizasyon yapısıyla iş yapış şeklinin çalışan performansına olan katkılarıyla ilgili bulgular ele alındığında ise; düzenli toplantılar yaparak yüz yüze iletişimi arttırmanın, bir araya gelerek beyin fırtınası seansları yapmanın, sık sık fikir alışverişinde bulunmanın, etkin şekilde geri bildirim alıp vererek yüksek takım ruhu ve iş birliği içerisinde çalışmanın, sürece ilk andan itibaren dahil olup yüksek bağlılık ve güven ortamında inisiyatif alarak ve amacı benimseyerek çalışmanın çalışanların kişisel performanslarını ve farkındalıklarını arttırdığı tespit edilmiştir.

Bununla beraber; çalışanların bilgi ve tecrübelerinin artmasıyla, sürekli gelişim ve yeniliklere açıklık bakış açısı ile yaptıkları işte kendilerini daha değerli hissettikleri anlaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanlar; yaptıkları işte hız ve dinamizm kazandıklarını, zamanı daha iyi yönettiklerini, işleri dilimleyerek yöneterek sorunları daha efektif çözebildiklerini dile getirmiş ve bu durumun planlama, aksiyon ve karar alma sürecinde performans ve motivasyonlarını nasıl arttırdığını dile getirmişlerdir.

Literatür araştırmasında ise Çevik organizasyon yapısının katkılarıyla ilgili ortaya konulan faydaların veri analiz sonuçlarımızla örtüştüğü görülmektedir. Literatür taramasında elde ettiğimiz verilerin; katılımcılarla yaptığımız görüşmeler ve uyguladığımız analizlerin sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Literatürde Çevik organizasyon yapısının Merkezi sipariş yönetim yapısına katkıları spesifik olarak yer almadığından bu çalışmanın sonuçları bütünleşmiş planlama sistemlerine geçiş yapan veya yapacak kurumlar açısından daha da önem kazanmaktadır.

Yapılan tüm görüşmeler dikkate alındığında Merkezi sipariş yönetimi kurulumunda Çevik organizasyon yapısının uygulanması ile iş süreçlerine ve çalışanın kişisel performansına olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Bu sürecin; özellikle Perakende ve Toptan sektöründe faaliyet gösteren firmaların Tedarik Zinciri ve Lojistik bölümlerinin analitik alt yapısına ve sistem geçiş süreçlerine uygun olduğu, uygulandığı taktirde şirket hedeflerine, iş yapış şekillerine ve çalışan süreçlerine pozitif katkılar sağlayacağı ortaya konulmuştur. Özellikle büyük organizasyon yapılarında bütünleşmiş sistemler ve çeviklik prensipleriyle desteklenen değişim süreçlerinde kalitenin arttığı gözlemlenmiştir. Bu katkıların şirketlerin diğer alanları için öğrenim ve iyi uygulama olarak baz alınması toplam faydayı arttıracak bir unsur olarak kabul edilebilir.

Bununla beraber; Merkezi sipariş yönetim yapısı kurulumunda Çevik organizasyon yapısının uygulanması ile düzenli gelişim ve süreklilik sağlanarak değişime hızlı adapte olunmasına teşvik ettiği gözlenmiştir. İş ortakları ve geliştiricilerin de zaman içinde değişen gereksinimlere açık olup, sürekli gelen geri bildirimler sonucu ihtiyaçları hedeflere uyumlu hale getirme yönünde hareket etmeleri ile şirket süreçlerine katkı sağlamaları mümkündür.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, İ., Vayvay, Ö., Tuzkaya, G., & Şimşit-Kalender, R. A. Z. T. (2013). *The impact of information technology applications on the supply chain performance and a case study*. Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(4), 319-336.
- Akad, A. K. (2017). <https://www.fonksiyon360.com/tr/blog/310-agile-kullanimi.22.06.2017>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <http://agilemanifesto.org>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). *The journey to an agile organization*. McKinsey & Company, May, 10.
- Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017). *Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility)*. YBS Ansiklopedisi, 4(3), 3-9.
- Chuang and Shaw “Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, ERP and SCM” *Proceeding of Int.Engineering Manag. Conference*, 2000, New Mexico, pp.150
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C. H., Lu, M. H., Lin, C., & Tseng, H. (2008). *Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study*. Omega, 36(5), 665-679.
- Creswell, J. W. (2009). *Mapping the field of mixed methods research*. Journal of mixed methods research, 3(2), 95-108.
- Çubukçu, c., & Yücel, U. O. Bölüm 2 *Çevik Metodolojilere Karşı Yalın Prensipler: Hangisi Teknoloji Girişim Şirketlerinin Büyümesi İçin Kullanılmalıdır?*

- Estampe, D., Lamouri, S., Paris, J. L., & Brahim-Djelloul, S. (2013). *A framework for analysing supply chain performance evaluation models*. International Journal of Production Economics, 142(2), 247-258.
- Eymen, U. E. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Kalite Ofisi Yayınları, (14), 5-51.
- Fayezi, S., Zutshi, A., & O'Loughlin, A. (2017). *Understanding and development of supply chain agility and flexibility: a structured literature review*. International journal of management reviews, 19(4), 379-407.
- Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). *Towards comprehensive and disciplined change management strategy in agile transformation process*. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 6(13), 2345-2351.
- Ganeshan, R., Ring, L. J., & Strong, J. S. (2007). *A mathematical approach to designing central vs. local ordering in retail*. International Journal of Production Economics, 108(1-2), 341-348.
- Goldman, S., Nagel, R. and Preiss, K. (1995) *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- HAMMER, M. (2001), "The Superefficient Company", *Harvard Business Review*, Vol. 79, No.9, p.84.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2008, April). *Agile project management*. In New Zealand computer science research student conference (Vol. 6, pp. 218-221).
- Houlihan, J. B. (1985). *International supply chain management*. The International Executive, 27(3), 17-18
- Howitt, D., & Cramer, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*
- Hübner, A. H., Kuhn, H., & Sternbeck, M. G. (2013). *Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework*. International Journal of Retail & Distribution Management.
- Kane, D. (2008). *A global view of supply chain management*. University of Auckland business review, 10(2), 30.

- Kehoe, D., & Boughton, N. (2001). *Internet based supply chain management: A classification of approaches to manufacturing planning and control*. International Journal of Operations & Production Management.
- Kopczak, L. R. (1997). *Logistics partnerships and supply chain restructuring: survey results from the US computer industry*. Production and Operations Management, 6(3), 226-247.
- Lawler, E. E. (2003). *Reward practices and performance management system effectiveness*. Organizational Dynamics, 32(4), 396-404.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). *Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities*. Sloan management review, 33(3), 65-73.
- Lima-Junior, F. R., & Carpinetti, L. C. R. (2017). *Quantitative models for supply chain performance evaluation: A literature review*. Computers & Industrial Engineering, 113, 333-346.
- London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). *Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business
- Özdemir, A. İ. (2004). *Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23).
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). *Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance*. Annu. Rev. Psychol., 56, 571-600.
- Sakallı, H. (2007). *Tekstil sektöründe lojistik ve tedarik zinciri yönetimi* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Saleheen, F., Habib, M. M., Pathik, B. B., & Hanafi, Z. (2014). *Demand and supply planning in retail operations*. International Journal of Business and Economics Research, 3(6-1), 51-56.
- Sangari, M. S., Razmi, J., & Zolfaghari, S. (2015). *Developing a practical evaluation framework for identifying critical factors to achieve supply chain agility*. Measurement, 62, 205-214.

- Seçkin, Ü., & Chain, S. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi*.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). *Performance evaluation—Methods and techniques survey*. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966-979.
- Shenton, A. K. (2004). *Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects*. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Signorile, R. (2008, November). *Simulation of a peer-to-peer collaborative architecture for supply chain management*. In Proceedings of the 7th WSEAS international conference on System science and simulation in engineering (pp. 425-432). World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS).
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 34(3), 2.
- TAN, K.C. (2001), “A framework of supply chain management literature”, *European Journal of Purchasing&Supply Management*, Vol.7, pp.39-48
- Taromirad, M., & Ramsin, R. (2008, October). *Cefam: Comprehensive evaluation framework for agile methodologies*. In 2008 32nd Annual IEEE Software Engineering Workshop (pp. 195-204). IEEE.
- Utku, Y. (2014). *The role of European media assistance organizations in advancing media freedom in Turkey: A qualitative study* (Doctoral dissertation, İstanbul Bilgi Üniversitesi).
- Wang, W. (2012). *Supply chain management systems benefits: the expectation-confirmation theory perspective* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Wilson, R. (2005). *Council of Supply Chain Management Professionals*. 16th Annual State of Logistics Report,” June.