

BİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARACI OLARAK ÇEVİKLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT YAPISINA OLASI ETKİLERİ

Yusuf Yalçın İLERİ*

Yasemin SOYLU**

ÖZET

Günümüzün hızlı değişen ve her an beklenmedik olaylarla sarsılabilen piyasa koşullarında çevik olmayı sağlayabilen kuruluşlar üretim ve satışı başarı ile devam ettirebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin; işbirliği, kaynak kullanımı, ilişkiler, esneklik ve benzeri durumlardan başlayarak kendisini çevik yapacak yolları ve yöntemleri bulması böylece ortaya çıkacak sorunları çözmeye çalışması gerekmektedir. Şirket sahipleri ve üst yönetimleri, şirketin başarılı olmasını en çok arzu edenler olmakla birlikte bir şirketin çevik veya ataletli olmasında en önemli sorumluluk üst yönetime düşmektedir. Genellikle kurumsal çeviklik de, kurumsal atalet de tepede oluşup aşağıya doğru yayılır. Dolayısıyla işletmede başarıyı isteyen üst yönetim ataleti yenerek işletmeyi rekabet üstünlüğü sağlayacak olan çevikliğe ulaştırabilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, rekabet, örgüt yapısı.

THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGE AS A TOOL FOR THE AGILITY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ABSTRACT

Only agile organizations can successfully continue their production and sale functions in rapidly changing and unexpected events occurring markets. Therefore, enterprises should find new methods to become agile and try to solve happening problems especially in the mean of collaboration, use of resources, interrelationships and flexibility. The company owners and top management of the companies desire to be very successful and also they are responsible for the companies to be agile or inertia. Both institutional inertia and institutional agility spread from top management to the rest of the organization. Therefore, top managements of the companies should defeat inertia and establish institutional agility that will provide competitive advantage to the company to gain success.

Keywords: Agility, competition, organizational structure.

* Uzman, Selçuk Üniversitesi, Meram Tıp Fakültesi

** Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Akören Meslek Yüksekokulu

1. GİRİŞ

Günümüz pazar koşullarında firmaların ürün ve hizmet üretimi yapabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri eskiye göre çok daha zor bir hale gelmiştir. Rekabet, küresel boyuta taşınmış, ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri kısalmış, müşterilerin kişisel ve özel ihtiyaçlarını tatmin etme gereksinimi artmıştır. Bu sebeple, eskiden bir mal ve hizmet üreticisinin başarısı, tek bir ürünü en düşük maliyet ile üretme yeteneği ile ölçülürken günümüzde esneklik, çok yönlülük, sürekli gelişim ve değişimi yönetebilme, müşteri ihtiyaçlarındaki ve pazardaki değişimi önceden hissedip harekete geçebilme yeteneği ile yani çeviklikle ölçülmeye başlanmıştır. Özellikle büyük ve hantal yapıdaki firmalar, ürün ömürlerinin kısa ve hatta belirsiz olduğu, teknoloji yoğun süreçlerin kullanıldığı, daha düşük maliyetli ve daha kişisel ürünler talep eden ve karmaşık taleplerine çok çabuk karşılık bekleyen müşterilerden oluşan bir ortam ile başa çıkmak zorunda kalmışlardır. Bu dinamik ve belirsiz rekabet ortamında hayatta kalabilmek için firmalar yeni ve gelişmiş üretim paradigmaları geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda da hem örgüt yapısı hem işleyiş ve iş süreçleri bakımından son derece çevik şirketler ortaya çıkmış ve teknolojiyi de kullanarak büyük rekabet üstünlüğü kazanmışlardır.

2. ÇEVİKLİK NEDİR?

Çeviklik, hız, esneklik, yeniliklere cevap verebilme ve yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime ayak uydurabilme, temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarının kaynakların en iyi kullanımı ve müşteriye esnek ürün ve hizmet vermek amacıyla en iyi şekilde uygulanmasıdır (Sherehiy B, Karwowski W ve Layer JK.,2007:1-2).

Çeviklik, şirketin stratejiler, organizasyon, teknoloji, çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, dağıtımıcılar ve hatta müşteriler gibi iç ve dış parçalarını iş ortamındaki öngörülemez olaylara, belirsizliğe ve değişime karşı yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğidir (Henbury C., Kidd P., www.cheshirehenbury.com/agility).

Çeviklik, ürün, hizmet kanallarında ve pazar segmentasyonunda yenilikler yapmak suretiyle yarattıkları değeri, yeniden tanımlayarak elde eden ve sürekli arttıran firmaların başarısının temelinde yatmaktadır. Çevik firmalar, sürekli olarak, kendi ürün pazar alanlarında rekabet etmek için fırsatları sezmekte ve söz konusu fırsatları elde etmek için gerekli bilgi ve aktifleri örgütlemektedirler (Sambamurthy, 2003: 1).

Stratejik çeviklik, iş modellerinin yenilenmesi ve dönüştürülmesi için gerekli olan yeteneğin hiç şüphesiz temel anahtarıdır. Çeviklikle birlikte, öngörü, tecrübe, soyutlama, yeni çerçeve oluşturma stratejik duyarlılığı keskinleştirebilir, firmanın yöneticilerinin algılamalarını hem dış çevrede hem

de iç çevrede daha hassas ve doğru olmasını sağlar (Doz YL, Kosonen M., 2009:12).

Çeviklik, bir organizasyonun işsel çevresindeki değişiklikleri (fırsatlar, tehditler veya ikisinin kombinasyonu) tespit etme ve müşterilerine ve hissedarlarına kaynaklarını, proseslerini ve stratejilerini yeniden konfigüre ederek odaklanmış ve hızlı cevaplar verebilme yeteneğidir (Ganguly A, Nilchiani R, Farr JV., 2009, s:2).

Hızlı ve esnek olmak değişimden korkmamayı, kendini düzenli olarak yenilemeyi, belirsizliğin getirdiği fırsatlardan yararlanıp tehlikelerden korunmayı, rekabet üstünlüğü sağlamayı, müşteri beklentilerini doğru okuyabilmeyi sağlayabilmektir. Kurumsal çevikliği ve çevik şirket olmayı değerli yapan da budur (Richard T., 2006:1).

Çok hızlı değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için çeviklik ve birlikte çalışabilirlik temel gerekliliklerdir. Birlikte çalışabilirlik, iş bölümleri arasında harika bir iletişim anlamında, çeviklik ise beklenmeyen çevre ortamlarına karşı ayak uydurabilme ve başa çıkabilme esnekliğidir (Kim TY, Lee S, Kim K ve Kim C, 2006: 1).

1994 yılı çeviklik forumunda çeviklik; müşteri zenginleştirme, rekabette işbirliği, belirsizliklere karşı değişim, insan ve bilgi etkisinin kaldırıcı olmak üzere 4 temel bileşeni içermektedir (Giachetti RE, Martinez LD, Saenz OA ve Chen C., 2003: 7).

Tablo 1: Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller

Araştırmacı	Yıl	Hız / Zaman	Maliyet	Yanıt Verebilme	Esneklik	Kalite	Müşteri İhtiyaçları
Iacocca/Lehigh	1991	*		*	*		*
Goldman ve diğ.	1995			*	*		*
Kumar ve Motwani	1995	*		*			*
Cho ve diğ.	1996	*		*			*
Fliedner and Vokurka	1997	*	*			*	*
Yusuf ve diğ.	1999	*	*	*	*	*	*
Dove	2001	*	*	*	*	*	*
Menor	2001	*	*		*	*	
Sambamurthy ve diğ.	2003	*		*	*		*
Gartner Research Group (Ashrafi)	2005	*		*			*
Raschke ve David	2005	*		*	*		*
Mathiyakalan	2005	*		*			*

Kaynak: (Ganguly A, Nilchiani R ve Farr JV., 2009: 412)

2.1. ÇEVİK ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Çevik şirketlerin karakteristik iki özelliği hızlı ve esnek olmalarıdır. Hızlılık iş bitirme süratini, esneklik çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade eder. Çeviklik ise, hızlı bir şekilde çalışmak ve çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek demektir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelmektedir (Sekman M, Utku A., 2009:3). Hızlılık, şirketin faaliyetlerini yürütürken, fırsatları kovalarken, sorunları çözerken, değişime cevap verirken süratli olmasıdır. Bir siparişin yerine getirilme süresi, bir müşterinin şikâyetinin cevaplanma süresi, bir satın alma için yöneticinin olur verme süresi, yatırım yapılıp yapılmama kararının alınma süresi hızlılıkla ilgili bir durumdur. Esneklik ise, piyasadaki değişiklikleri görebilme, yeni şartlara ve müşteri beklentilerine hemen adapte olabilme becerisidir. Piyasa koşullarındaki ani değişimlerle başa çıkma yolları bulmak, müşteriye almak istediği ürünün özelliklerini seçme hakkı vermek esnek olmakla ilgilidir (Sekman M, Utku A., 2009: 36).

Çevik şirketler dinamik çalışanları, tutkulu patronları, esnek yapıları ile hızlı karar alma, çabuk eyleme geçme, hızlı iş bitirme ve değişimlere anında tepki verebilme yeteneğine sahiptirler. Kurumsal çeviklik ürün teslim süresinden, şikâyet cevaplama hızına, pazardaki değişikliklere göre yeniden organize olabilme esnekliğinden, bir doğal afet anında çabuk karar alabilmeye kadar pek çok noktada kendini gösterir. Çevik şirketler hızlı, heyecanlı ve her an her şeye hazır halde yaşarlar. Çevik bir şirkete girdiğinizde çalışanlardaki pozitif enerji ve iş bitirme azmi hemen kendini belli eder. Ataletli şirketler ise çevik şirketlerin tersine bir yapıya, kültüre ve çalışma şekline sahiptirler. Esnek değil katı, dinamik değil durağan, motive değil demotive, kendini yenileyen değil kendini tekrarlayan tarza sahiptirler. Bir şirkette, piyasa koşullarının değiştiği, işlerin eskisi gibi olmadığı, yeni şartlarda var olabilmek için yeni bir şeyler yapmak gerektiği görülüyor, bunu yapamamanın bedellerini ödeniyor, ama yine de yapılması gerekenler yapılmıyor ise kurumsal atalet hali oluşmuş demektir (Sekman M, Utku A., 2009: 4).

İnternetin hızla yaygınlaştığı, gümrük duvarlarının kalktığı, küresel rekabetin yayıldığı, değişim ve belirsizliğin arttığı, öngörülebilirliğin azaldığı, müşteri taleplerinin karmaşıklaştığı, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir dünyada hızlılık ve esneklik (yani kurumsal çeviklik) şirketler arası rekabette kimin ayakta ve hayatta kalacağını belirlemektedir (Sekman M, Utku A., 2009: 5).

Microsoft yöneticisi Sanjay Parthasarathy'e göre çeviklik, kurumunuzun değişime tepki verme süresidir. Değişime iyi tepki veremezseniz yok olursunuz. Değişimin giderek daha hızlı ve daha az tahmin edilebilir hale geldiği bir dünyada kurumların hayatta kalabilmesi için çevikliğin artması çok önemlidir. Değişim aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirir. Dolayısıyla rakiplerinizden daha az çevikseniz, bu fırsatlardan yararlanacak olan onlardır, siz değil (Parthasarathy S., www.processor.com/editorial).

Sabancı Holding eski CEO'su Metin Celal: “Her şey değişiyor ve başarı değişikliklere reaksiyon göstermedeki hızınıza bağlı. Eğer yavaş kalmışsanız, zaten o pazarlar başkasının oluyor. Bu konudaki kaçınılmaz yapım, çok hızlı olmaktır. Artık sadece işleri doğru yapmak başarı getirmiyor. Doğru işleri hızlı yapmak, hızlı şirket olmak, hiyerarşiden ve bürokrasiden arındırılmış, çabuk karar alabilen, yatay, akışkan ve müşteri odaklı organizasyonlar kurmak gerekiyor” (Celal M., 2003: 2).

Tablo 2: Çevik Örgütlerin Organizasyonel Özellikleri

Yönetimsel Temel	Özellikler
YETKİ	<ul style="list-style-type: none"> • Dağıtılmış Bilgi ve Kontrol • Daha az otorite(unvan, derece, konum) seviyeleri • Otorite ve kontrole daha az bağlılık • Proje grubuna bağlılık ve sadakat • Proje bazlı yetkilendirme • Proje değişimiyle yetki değişimi
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	<ul style="list-style-type: none"> • Daha az kural ve prosedür • Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında) • Akışkan rol tanımları • Gayri resmi organizasyon (informally organized)
KOORDİNASYON	<ul style="list-style-type: none"> • Gayri resmi ve kişisel koordinasyon • Görevler ve karar vermede yetkilendirme • Ağ haberleşmesi • Hedefe yönelmiş
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> • Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı • Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar • Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none"> • Personel güçlendirme • Personel katılımı • İş genişletme • İş zenginleştirme • Kara vermede özerklik • Bilgi ve tecrübeye erişim • Takım çalışması • Çok fonksiyonlu takımlar • Multidisipliner beceri eğitimleri • İşgücü gelişimi ve eğitimi • Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme

Kaynak : (Sherehiy B, Karwowski W ve Layer JK., 2007: 14)

Şirketlerin çeviklik performansı: (Sekman M, Utku A., 2009: 75-84)

- Dış dünyadaki değişimleri erken algılamak,
- Verileri doğru ve hızlı şekilde yorumlamak,
- Kurum bünyesinde yapılması gereken değişikliklerle ilgili kararları hemen almak,
- Kurum bünyesinde gerekli değişiklikleri uygulayabilmek, yeni sonuçlara çevrenin tepkisini ölçmek ve eskisi ile kıyaslamak,

olmak üzere dört boyutta ölçülebilmektedir.

3. ÇEVİKLİKLE ATALETİ YENMEK

Kurumsal atalet, bir kurumun faaliyet zayıflığını, yetersizliği ve yavaşlığı ifade eder. Ataletli kurumlar bazı durumlarda hiç eyleme geçmezler, bazen de gecikerek eyleme geçerler. O zaman bir kurum kendisini bu duruma itebilecek rakiplerin konumu ve varlık değişimleri, müşteriler, teknolojik değişim ve gelişim, siyasi ve politik kararlar gibi dış etmenlere karşı duyarlılığını yani hassasiyetini artırmalı, başka deyişle dış dünya etmen noktalarına sensörler yerleştirmeli ve değişimi çok hızlı bir biçimde algılayan olmalıdır. Bir şirkette aşağıdaki durumlara rastlanıyorsa, kurumsal ataletin belirtileri ortaya çıkmış demektir (www.kayso.org.tr/id=65).

- Değerli ve nitelikli elemanların ayrılmalarındaki sıklık,
- Değişime duyarsızlık ya da şirket içinde sektördeki orana daha yavaş değişim,
- Mutsuz ve duyarsız bir çalışan kitlesi,
- Toplantılardaki isteksizlik ve iş verimsizliği,
- Görev ve sorumsuzluk karmaşası yaşanması,
- Sürekli gelen müşteri şikâyetleri.

Mümin Sekman'a göre temel iddia şudur: "Bir şirketin karlı ve hızlı büyüyen uzun süre hayatta kalması, kurumsal ataletten korunup çevik şirket olmasıyla mümkündür" (Sekman M, Utku A., 2009: 30).

Tablo 3: Çevik Şirketler- Ataletli Şirketler

Ataletli Şirketler	Çevik Şirketler
• Geçmişe Odaklıdırlar	• Geleceğe Odaklıdırlar
• İç politik oyunlar ve prosedürler fazladır	• Dış dünyadaki değişimlere ve fırsatlara yönelim fazladır
• Bol sorun üretmeye eğilimlidirler	• Sonuç üretirler
• Müşterilerine mazeret sunar	• Müşterilerine çözüm sunar

Kaynak: (Sekman M, Utku A., 2009: 4-5)

Günümüzde rekabet daha çok mevcut ürün, hizmet ve iş modellerinin daha da çevikleştirilmesine dayalıdır. Örneğin, Türkiye’de yabancı yayın satan iki kitapçıdan biri yeni çıkan bir yabancı kitabı 30 gün içerisinde getirirken, diğeri 20 gün içerisinde getirmekle bir adım öne geçer. Biri müşterisine 10 bin çeşit kitap sunarken diğeri 20 bin çeşit sunarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Ancak Amazon.com çıkıp internet üzerinden aynı anda yüz binlerce çeşit kitap satmaya ve verilen siparişi üç gün içerisinde teslim etmeye başladığında oyunun yeniden kurulmalıdır. Bu durumda geleneksel usulde çalışan iki kitapçı da uzun vadede rekabet şansını tamamen kaybederler. Ne zaman piyasaya doğuştan çevik bir iş modeli çıksa, çok sayıda ataletli şirketin batmasına neden olmaktadır (Sekman M, Utku A., 2009: 46).

4. ÜLKEMİZDE ÇEVİK ŞİRKET ÖRNEKLERİ VE ARAŞTIRMALAR

Ülkemizde yeni şartlara uyum sağlayabilmiş ve doğru stratejileri uygulayarak çevik şirket olmuş işletmelere şunlar örnek verilebilir:

- BEKO: Grundig’i dağıtım kanallarıyla beraber satın aldı. Şu anda dünyada 2 saniyede bir BEKO ürünü satılıyor.
- Turkcell: 10 yılda 20 milyon abone ve komşu ülkelerde liderlik amaçları.
- Garanti Bankası: ŞubeSiz bankacılıkla Türkiye’de internet bankacılığında çığır açtı ve internet bankacılığına müşterilerin güvenini sağladı. Şu an müşterilerinin %35’ine şubesiz bankacılık işlemleriyle hizmet veriyor.

Barem Research tarafından yapılan 90 farklı şirketten 192 kişiyle yapılan anket yapıldı. Ankette firma ismi verilmeden “pazara uyum sağlama ve tepki verme

açısından Türkiye’deki en uygun 3 şirketi yazmaları” istendi. Listedeki ilk 12 şirket şöyle sıralanmıştır:

Tablo 4: Barem Research Şirketinin Türkiye’de Çevik Şirket Araştırmasına Göre En Çevik 12 şirket

Sıra	Firma	Sıra	Firma	Sıra	Firma
1	Turkcell	5	Coca Cola	9	Koç
2	Arçelik	6	Unilever	10	Yapı Kredi
3	Ülker	7	Garanti	11	Beko
4	Vestel	8	Pfizer	12	Efes Pilsen

Kaynak: (Sekman M, Utku A., 2009: 49)

Listede ilk sıralarda bulunan şirketlerin bilinçli bir şekilde oluşturulmuş çeviklik politikalarının olduğunu görebiliriz. Örneğin, Turkcell firmasının geliştirdiği özel bir D.İ.Y.E.T. programı mevcuttur. Bu programda (www.turkcell.com.tr) ;

- D – Düzeltici Faaliyetler
- İ – İyileştirici Faaliyetler
- Y – Yaratıcılık
- E- Etkinlik
- T – Takım Çalışması

İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılında yayınladığı 500 Büyük Sanayi Kuruluşu raporuna göre; Türkiye’nin 500 büyük işletmesinin toplam satışları ABD 500’ün ilk sırasındaki Wal-Mart’ın yüzde 27.17’sinde kaldı. Türkiye’nin en büyüğü Tüpraş’ın satışlarının, ABD’nin en büyüğü olan Wall-Mart Stores’un satışları içindeki payı 2.07 ‘de kalıyor.

2009 yılında ise birinciliği Exxon Mobil 442 milyar \$ ile birinci olurken Türkiye’nin en büyüğü olan Koç Holding 42 milyar \$ ‘a ulaştı. Wall-Mart ise listeye 3. sıradan girdi. 2009 yılında Türkiye’nin en büyüğü Koç Holding satışlarının, ABD’nin en büyüğü olan Exxon’un satışları içindeki payı %10’a çıkmış görünüyor (www.forbes.com).

Çevik iş modelleri bulan, çevik ürünler geliştiren şirketler pazarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Küçük ama çevik şirketlerin başarılarını gün geçtikçe artırmalarını buna bağlayabiliriz. Çevikliğin rekabet üstünlüğü sağlaması geleneksel “büyük balık küçük balığı yutar” varsayımını da değiştirmeye başlamıştır. Rakamlarla da bir dönemin dev firmalarının kendilerini yeni şartlara uyduramayıp yok olduklarını doğrulamaktadır. Forbes dergisinin her yıl yayınladığı dünyadaki en büyük 100 şirket sıralamasında 1917

listesinde bulunan en büyük 100 şirketin 1997'de sadece 15 tanesinin ayakta kalabildiği, bunların ise özellikler enerji ve medikal şirketleri oldukları görülmektedir (www.forbes.com).

Prof.Dr. Hayri Ülgen'in Türkiye'de 215 şirketin üzerinde yapmış olduğu araştırmının verileri ise şöyledir (Capital, Mayıs 2003) ;

Türkiye'de ortalama şirket yaşı genelde 18,2'dir. Yüzde 30-40'lık bölümü 5 ve 10 yıllık şirketlerden oluşmaktadır. Fortune dergisinin "Dünyanın En Büyük 500 İşletmesi" sıralamasında yer alan çokuluslu işletmelerin ortalama yaşam süresinin 40 ile 50 yıl arasındadır. Ülkemizde uzun ömürlü şirketlere İş Bankası, Eczacıbaşı, Koç Holding, Sabancı Holding örnek verilebilir. Bu şirketlerin yaşam süresinin uzunluğu değişime ayak uydurabilmeleriyle ilgilidir. Şirketlerin de tıpkı ürünler gibi hayat eğrileri bulunmaktadır. Dolayısıyla, doğma, büyüme ve doygunluktan sonra ölüme geçmeden tekrar yeni bir büyümeyi sağlamak için de çevreye karşı hızlı bir uyum mekanizması oluşturması gerekmektedir. Şirketlerin değişim gerçekleşmeden, onu görerek hazırlanması ve değişime göre konumunu değiştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde ya çok geç olacaktır ve şirket yara alacaktır ya da tamamen kurtarılamayacak hale gelecektir.

1957'den itibaren Standard & Poors'un ilk 500'ünde yer alan şirketlerden yaklaşık 70'i, yani sadece yüzde 15'i bugün hala varlığını sürdürebiliyor. Buradan da şöyle bir sonuç çıkarabiliyoruz; 80 yıl önce 65 olan ortalama şirket ömrü 1995'de 20, bugün de 15'in altına düşmüş oluyor. Şirketlerin ömrü, küreselleşme, artan rekabet ve çok hızlı değişen teknoloji gibi dış faktörlerden dolayı azalma gösteriyor. Bu nedenlerden dolayı işlerini iyi yapamayan şirketler, işlerini daha iyi yapan şirketler tarafından satın alınmıyor ya da ele geçiriliyor. Amerikan şirketlerinin ortalama yaşam süreleri bizimkilerden uzun olsa da, orada da dünyaya uyum sağlayamayan şirketler, uzun geçmişlerine rağmen bir anda yok olabilmektedir. Mümin Sekman bu durumu; "şirketlerin yaşam sürelerinin kısalığından daha da kötüsü, bu kısa sürenin gittikçe daha da kısalmasıdır. Bunun temel nedeni de hızlı değişime ayak uyduramamak, büyük şirket bedeni içinde çevik şirket ruhuna sahip olamamaktır." şeklinde yorumluyor. "Çözüm, çağın ruhuna uygun hareket edip, hızlı düşünüp esnek hareket edebilen çevik bir şirket oluşturmakta saklıdır" (Sekman M, Utku A., 2009: 24-39).

OECD'nin araştırmasında "hızlı" olan şirketlere dikkat çekilirken, sektör ve ekonomik koşullara tepki vermenin önemi vurgulanıyor. Ayakta kalmak ve uzun ömürlü olmak için "hızlı tepki" vermek gerekiyor. Şirket satın alma kararından, yeni ürün piyasaya sunmaya; kar etmeyen şirketi kapatmadan, yönetici değiştirmeye, her alanda "dalgaları yakalamak" çok önemli olduğu vurgulanıyor (Capital, Mayıs 2003).

Prof. Dr. Ülgen, “ geleceğin şirketi olmak istiyorsak, şirketimizi canlı bir varlık olarak düşünmek gerekiyor. Şirketin içindeki ve dışındaki faktörler çok hızlı değişiyor. Sektör koşulları, yöneticiler, uluslar arası ilişkiler, yeni rekabet, hükümetler, tüketici ve yeni eğilimler, şirketleri stratejilerini sürekli değiştirme konusunda canlı olmaya itiyor. Canlı varlık olarak gördüğümüz şirketlerin hayatını devam ettirebilmesi, günümüzün karmaşık ve çok hızlı değişen çevre şartlarında öğrenme yeteneğini arttırabilmesi ile mümkündür. Öte yandan girişimci ya da kurucunun düşünce ve değer yargıları ile yönetim ve yetki devri anlayışı da çok önemlidir” yorumunu yapıyor. (Capital, Mayıs 2003).

Japon şirketlerinin stratejik yönlerini ve gelecek programlarındaki öncelikleri ölçmek için çok farklı endüstri dallarından 182 Japon şirketiyle anket yapılmış ve şirketlere yöneltilen her önceliğin kendilerine göre değerini belirtmek üzere 1’den 7’ye kadar notlar verilmesi istenmiştir. Sorular şu anki durum için ve 2 yıl sonra olmasını istedikleri durum için ayrı ayrı sorulmuştur. Öncelikler ise şunlardır (Katayama H, Bennett D., 1999: 4-7) :

- Çeviklikle alakalı rekabet öncelikleri;
 1. Yeni ürünlerin hızlı şekilde piyasaya sunulması
 2. Ürünlere kolay ve hızlı erişim sağlanması
 3. Hacimde hızlı değişiklikler yapabilme
 4. Esnek ve kaliteli ürün ve hizmet sunma
- Çeviklikle alakalı eylem öncelikleri;
 1. İş proseslerinin yeniden tasarlanması
 2. Bilgi sistemleri ve fonksiyonlarının entegrasyonu
 3. Tesis ağlarının yeniden organizasyonu
 4. Müşteri ortaklıkları
 5. Kişiselleştirilmiş esnek ürün ve hizmet
 6. Bilgisayar destekli, müşteri merkezli tasarım

Sonuçlara göre, çeviklikle alakalı rekabet önceliklere verilen şu anki önem notları 4,45 ile 4,65 arasında yoğunlaşmışken, çeviklikle ilgili olmayan önceliklere verilen şu anki önem notları 4,55 ile 5,05 arasındadır. Gelecekte olmasını istedikleri durumda önceliklere verdikleri notlarda ise; çeviklikle ilgili önceliklerin notları 5 ile 6 arasında çıkmıştır yani belirgin bir yükseliş vardır. Bu da çevikliğin öneminin firmalar tarafından daha iyi anlaşılmaya başlandığı ve gelecekteki öncelikler arasında çeviklik ile ilgili mevzuların en büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Çeviklikle alakalı eylem önceliklerinde ise mevcut durum ile gelecekteki durum arasında istatistikî olarak önemli bir fark yoktur. Bunun nedeni ise, kişiselleştirilmiş esnek ürün, bilgisayar destekli ve müşteri merkezli tasarım gibi işlemleri esas olarak yatırımla ilgili olması ve hemen değil parça parça yatırım yapılabilmesidir (Katayama H, Bennett D., 1999: 7).

Sonuç olarak; stratejik çeviklik üzerine odaklanmış firmalar organizasyonlarını maliyet adaptasyonuna yani temel giderlerini azaltmaya yöneltirken, çevik olmayan işlemler üzerine odaklanmış örgütlerle ise stratejinin önemini daha iyi anlamaya başlamışlardır. Sonuçta ise her iki tür örgütte çevikliği geliştirme aktiviteleri temelinde maliyet adaptasyonlarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar (Katayama H, Bennett D., 1999: 8).

5. ÇEVİK ÖRGÜTLERİ DİĞERLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Çevik felsefede, diğerlerinden farklı olarak şirket-dışı kaynaklardan yararlanılması söz konusudur. Bu nedenle, kaynakların ve teknolojilerin paylaşılması, bazen rakip firmalarla bile işbirliği yapılması bir gereklilik haline gelir. Bu yüzden çevik stratejiler bulmak isteyen kuruluşların işbirliğine büyük önem vermeleri gerekmektedir (Dereli, 2002: 23).

Tablo 5: Çevik şirketleri Diğerlerinden Ayıran 10 Özellik

Özellik	Açıklama
<i>Hızlılık</i>	Hızlı algılama, hızlı analiz, hızlı karar, hızlı uygulama, hızlı sonuçlandırma, hızlı üretim, hızlı dağıtım vazgeçilmez öncelikleridir.
<i>Esneklik</i>	Esnek yapı kurarlar, esnek hareket ederler, müşterilerine esnek ürünler sunarlar, kendilerini “seçenek yaratıcısı” olarak görürler.
<i>Müşteri Odaklılık</i>	Müşteri ile doğrudan, samimi ve derin düzeyde ilişki ve iletişim kurmak asıl stratejidir. Müşterilerin ne istediğini ilk bilen olmak isterler.
<i>Keskin Gözlem Gücü</i>	Pazardaki değişimleri, fırsatları ve tehditleri, müşteri isteklerindeki değişimleri gerçek zamanlı yani anında algırlarlar.
<i>Hızlı Kararlar alabilme</i>	Kararı uygulayacak kişiyi yetkilendirerek anında ve duruma uygun karar alma imkânı tanırlar.
<i>Değişime ve Denemeye Yatkınlık</i>	Hataya toleransları yüksektir. Yenilikçi bir kimlik yaratırlar, periyodik olarak kendilerini yenilerler, farklı olana ilgi gösterirler.
<i>Teknoloji Kullanımı</i>	En yeni veya en iyi teknolojiyi yaptıkları işe uyarlarlar.
<i>Süreç ve İnsan Perf. Sürekli Ölçme</i>	Kıdem değil performans belirleyicidir, gerçek zamanlı, taze bilgiyle analiz yapılır. Ölçüm için elle hazırlanan dokümanlar değil teknoloji kullanılır, objektif ölçüm çok önemlidir.

<i>Eylem ve Uygulama Odaklılık</i>	Bir şeyi sadece bilmenin değil, o bilgiyi işe de uygulamanın fayda ve başarı getireceğini algılamışlardır.
<i>Sonuç Odaklılık</i>	İş bitirmeye çok önem verirler. Hiçbir şey başarının, sonuç almanın yerini tutmaz. Onlar için en iyi iş bitmiş iştir.

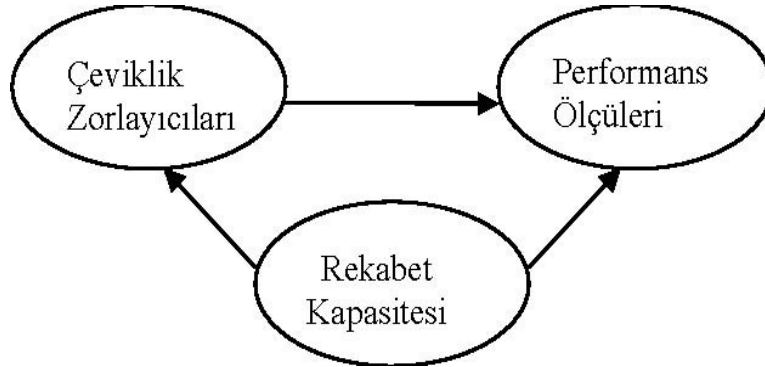
Kaynak: (Sekman M, Utku A., 2009: 43-44)

6. ÇEVİKLİĞİN REKABETE ETKİLERİ

Çevik bir kuruluş kendisine rekabet avantajı sağlayacak her fırsatı değerlendirebilecek esnekliğe sahip olmalı ve bu avantajları kazanmak için her türlü yeniliğe, işbirliğine açık olmalıdır. Bu avantajı sağlayabilmek için kuruluşun takım çalışması, işbirlikli yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, proje yönetimi, sanal teknolojiler, yeni ürün geliştirme, ürün çeşitlendirme ve benzeri unsurlara önem vermesi gerekmektedir (Dereli, 2002: 23).

Çeviklik ile örgütün rekabet kapasitesi ve performansı arasındaki ilişkileri incelemek üzere kavramsal bir model geliştirilmiş ve bir araştırma yapılmıştır. Kavramsal modelin birinci elemanı ürün ve hizmet performansını etkileyen çeviklik zorlayıcılarını içermektedir. Çeviklik zorlayıcıları, üretim teknolojisindeki değişimi, bilgi teknolojisindeki değişimi, pazardaki değişimi, rekabet kriterlerindeki değişimi, siparişe göre üretilen ürünlerin önemindeki artışı, küresel rekabetin öneminde artma ve sosyal faktörlerdeki değişimi içermektedir (Ustasüleyman, 2008: 3).

Şekil 1: Rekabet Kapasitesi, Çeviklik Zorlayıcıları ve Performans Ölçülerini İçeren Kavramsal Model



Kaynak: (Ustasüleyman, 2008: 4)

Diğer bileşen ise çeviklik zorlayıcılarının işletme performansındaki negatif etkisini ortadan kaldırmayı sağlayan rekabet kapasitesidir. Rekabet kapasitesi kriterleri, seçeneklerin müşterilerle birlikte belirlenmesi, üretim hacmi esnekliği, düşük maliyet, yeni ürünle pazarda hızlı hareket etmek, kalite,

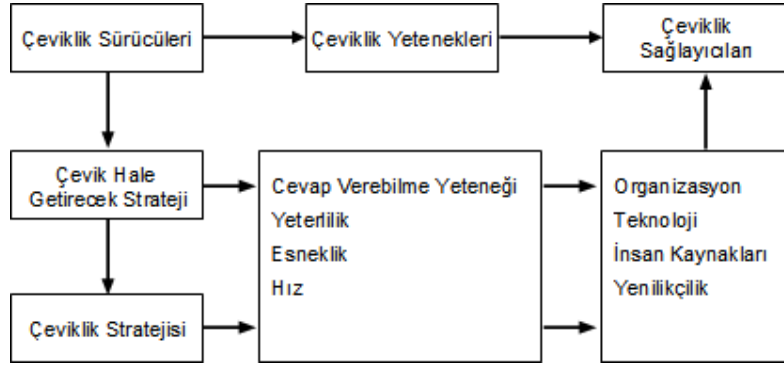
maliyet, içsel ve dışsal işbirliği, üründe model ve konfigürasyon esnekliği, üretimde teslimat hızlılığı ve müşteri etkileşimi olarak görülebilir (Zahng, 1998: 15).

Araştırmadaki hipotez çeviklik zorlayıcıları ile işletme performansı ve rekabet kapasitesi arasında yakın bir ilişki olduğudur. Araştırmada 126 şirket ile görüşülmüştür ve araştırma sonuçlarına göre (Ustasüleyman, 2008: 13) ;

- Çeviklik zorlayıcılarının işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çeviklik zorlayıcısı olarak rekabet kriterlerindeki değişim ve pazardaki değişim önemli faktörler olarak öne çıkmıştır.
- Rekabet kapasitesi ile çeviklik zorlayıcıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Rekabet kapasitesi, çeviklik zorlayıcılarının işletme performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmayı sağlamaktadır.
- Rekabet kapasitesinin işletme performansı üzerinde etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Analiz sonucunda öne çıkan rekabet kapasitesi faktörleri yeni teknolojide liderlik ve pazarda hızlı hareket edebilme yeteneği en önemli rekabet kapasitesi ölçüsü olarak belirlenmiştir. Ayrıca özellikle bilişim teknolojilerinde ilerlemenin işletme çevikliğine ve performansına etki ettiği de birçok çalışma tarafından desteklenmektedir.

Sharifi ve Zhang'ın geliştirdiği çeviklik için diğer bir kavramsal model ise şöyledir:

Şekil 2: Örgütte Çeviklik İçin Kavramsal Model



Kaynak: (Sharifi ve Zhang, 1999: 24)

Hızlılık ve esneklik rekabet üstünlüğünü belirlemeye başlayınca büyük şirketler üç noktada dezavantajlı duruma düştüler (Sekman M, Utku A., 2009: 23) ;

- Büyük yapının yarattığı hantallık; büyük firmalar kurumsallaşmak için katmanlı yapılar oluşturduklarından hantallaşmaya yatkın olmaktadır. Enerjilerini bürokrasi ve formalitelere harcayarak hareket etme hız ve esnekliklerini düşürebiliyorlar. Hızlı değişim ortamında bu durum büyük rekabet dezavantajı sağlamaktadır.
- Büyük olmanın verdiği kurumsal ego; geçmiş başarıların yarattığı özgüven ve ben bilirimci anlayış iş yapma modellerini yenilememeye, yeni şeyler öğrenememeye neden olmaktadır.
- Dış dünyada olan bitene karşı kurumsal kayıtsızlık; iş hayatının belirsiz, kaotik ve değişken hale gelmesi, şirketlerin gözünü piyasadan ve müşterilerden ayırmamasını zorunlu kılmaktadır.

“Firmaların değişik düzeylerde bilgiye veya (bilgisizliğe) sahip olduğu bir çevrede girişim faaliyetinin fırsatlar için tetikte olmayı gerektirdiğini belirtmektedir. Tetikte olan firmalar, sürekli olarak başarı ve başarısızlıklarından ders çıkararak deneme ve yanılma deneyimi, araştırma ve hayal gücü ile pazarın önceden fark edilmeyen yönlerini izlemektedirler” (Sambamurthy, 2003: 6).

Eksik pazar bilgisiyle, daha yüksek düzeylerde girişimci ataklığına sahip olan firmalar, pazar fırsatı pencerelerini ortaya çıkararak değerlendirmede daha iyi konumlandırılmışlardır. Stratejik öngörü ve sistemik iç görü, böylesine, firmaların, müşteriler (müşteri çevikliği) ve diğer iş ortakları (iş ortağı çevikliği) ile kurdukları ilişkiler aracılığıyla pazar arbitrajı fırsatlarını değerlendirmelerini sağlar. Ayrıca, bu firmalar, operasyonel, müşteri ve iş ortağı çevikliği ile rekabetçi hareket için ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek için daha iyi bir konumdadırlar. Bundan dolayı, böylesi firmaların daha çok sayıda rekabetçi hareket sergileyecekleri beklenmektedir(Sambamurthy, 2003: 17).

7. SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte uluslararası rekabet koşulları yanı sıra ulusal rekabet koşulları da hızla değişmektedir. İşletmeler dinamik, sürekli değişken, müşteriler tarafından etkilenen rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda ürün yaşam sürelerinin kısalması, ürün çeşidinin artması ve teknolojinin de hızla değişmesi işletmeler üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle müşteri beklentilerindeki değişim firmaları yeni yönetim anlayışları geliştirmeye zorlamaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayıp cevap verebilen, diğer bir deyişle çevik yönetim stratejileri geliştirip uygulayabilen firmalar, gelecekte varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Gelecek için en önemli soru firmaların eski yönetim anlayışlarını bırakıp çevik yönetim sistemi ve yapısını benimseyip benimsemeyecekleridir. Çevik yönetim sistemini uygulayıp başarılı olabilmek için ise firmaların iyi eğitilmiş işgücüne sahip olmaları ve teknolojik

gelişmeleri takip edip bünyelerine çok çabuk adapte etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, yetenekli yönetici ve takım çalışmasına yatkın çalışanlar da bu süreçte oldukça büyük öneme sahiptir.

Yapılan çalışmaların sonucunda çeviklik zorlayıcılarının işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çeviklik zorlayıcısı olarak rekabet kriterlerindeki değişim ve pazardaki değişim önemli faktörler olarak öne çıkmıştır. Rekabet kapasitesi, çeviklik zorlayıcılarının işletme performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmayı sağlamaktadır. Bu nedenle rekabet kapasitesinin önemli alanları ile çeviklik zorlayıcılarının önemli alanları arasında ilişki kurmak gerekmektedir.

Bir örgütte yapılan her iş sonuçta insan kaynakları tarafından yapıldığından bir örgütün çevik olabilmesi için de yönetim kademesinden başlayarak tüm insan kaynaklarının çevik örgüt yapısına ve stratejilerine uyumu kritik önemdedir. Ataletli şirketler ile çevik şirketlerin arasındaki temel fark bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte süreçler de insan kaynaklarının ve işleyişin çevikliğini destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır.

Süreçlerdeki engel ve tıkanıklıkları ortadan kaldırmak, işletmelerdeki ve insanlardaki ataleti ortadan kaldırmanın önemli bir yoludur. Süreçleri çevikleştirmek; akıcı, yalın ve insan doğasına uygun süreçler haline getirmektir. Bunun için kullanılması gereken kriterler; tanımlanabilirlik, akıcılık, ölçülebilirlik, yalınlık, insan doğasına uygunluk, esneklik, hızlilik ve tekrarlanabilirlik olmalıdır.

Çevik şirket olmak ve her aşamada ona göre hareket etmek günümüz rekabet koşullarının gereği haline gelmiştir. Her gün ortaya çıkan doğuştan çevik süreçler firmaları ataletten kurtulmaya, en son teknolojik gelişmeleri daha da yakından takip etmeye gittikçe daha fazla zorlayacaktır.

8. KAYNAKÇA

- Clark M, Baker S. Organisational agility. In: Business Success Through Service Excellence. Mt Unisys; 2004:118–142.
- Doz YI, Kosonen M. Embedding strategic agility. Article in Press.*Long Range Planning* 2009.
- Giachetti Re, Martinez LD, Saenz OA, Chen C. Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *Int. J. Production Economics* 2003;86: 47–62.
- Ganguly A, Nilchiani R, Farr JV. Evaluating agility incorporate enterprises. *Int. J. Production Economics* 2009;118:410–423.
- Harrald Jr. Agility and discipline: Critical success factors for disaster response. *ANNALS, AAPSS* 2006;604:256–272.
- Katayama H, Bennett D. Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *Int. J. Production Economics* 1999;60–61: 43–51.
- Kim Ty, Lee S, Kim K, Kim C. A modeling framework for agile and interoperable virtual enterprises. *Computers in Industry* 2006;57: 204–217.
- Lin C, Chiu H, Chu P. Agility index in supply chain. *Int. J. Production Economics* 2006;100: 285–299.
- Miers D. Process Innovation and corporate agility balancing efficiency and adaptability in a knowledge-centric world. *BPTrends* 2010;Jan:1–16.
- Powell S. An interview with Richard T. Pascale. *Emerald* 2006;44: 1–4.
- Sambamurthy V, Bharadwaj A, Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* 2003;27: 237–263.
- Sekman M, Utku A. Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek. 6. Baskı. Alfa yayınları, İstanbul, Türkiye;2009.
- Sherehiy B, Karwowski W, Layer JK. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 2007;37: 445–460.
- Vernadat FB. Enterprise Integration and Management in Agile Organizations. *Emerald* 2006;42: 461–481.