

## ÇEVRESEL BELİRSİZLİKLERE KARŞI REKABET AVANTAJI YAKALAMADA STRATEJİK ESNEKLİĞİN ROLÜ VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

**Cevahir UZKURT**

*Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Eskişehir*

---

### ÖZET

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin en önemli özellikleri çok değişken ve belirsiz bir görünüm arzemesidir. İşletme yöneticileri için bugün en önemli meselelerden birisi bu değişkenlik ve belirsizliklerin kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunlarla mücadele etmenin yollarını bulmak olmuştur. Dalgalı ve belirsiz çevresel koşullarında işletmelerin hayatta kalmaları ve karşılaştıkları problemleri çözerek rekabet avantajı yakalamalarının anahtarı olarak esnek stratejilerin geliştirilmesi görülmektedir. Tatmin edici bir işletme performansını başarmaktan ve bunu devam ettirmekten sorumlu yöneticiler için stratejik esneklik, maliyet ve kalite avantajı gibi stratejik araçlar kadar önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte belirsiz çevre koşulları ile mücadele ederek karlılık sağlamada kaçınılmaz bir karar olan stratejik esnekliğin işletme birimlerinde sürekli olarak yorumlanması ve ölçülmesi de önem kazanmıştır. Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki doğrusal ilişki bu çalışma kapsamında yapılan araştırma ile de kanıtlanmıştır.

### Anahtar Kelimeler

Çevresel Belirsizlik, Esneklik, Stratejik Esneklik, Firma Performansı

## **THE ROLE OF STRATEGIC FLEXIBILITY ON GAINING THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN ENVIRONMENTAL UNCERTAINTIES CONDITIONS AND ITS EFFECTS ON FIRM PERFORMANCE**

### **ABSTRACT**

In today's business environment, change and uncertainty are the most important two characteristics. One of the most important problems of managers is to realize the sources of this change and uncertainty and to find the solutions of these problems. It is seen that, to develop flexible strategies is the key to capture the competitive advantage. By this way, it would be possible for business to solve its problems and survive in fluctuated and uncertain environmental conditions. For the managers who are responsible for realizing and maintaining business performance, strategic flexibility has become as significant as the cost and quality advantages. Additionally, the continuous interpretation and measurement of strategic flexibility in business units has been important. Strategic flexibility is also an inevitable tool to challenge against the uncertain environmental conditions and for sustainable profitability. The linear relation between the strategic flexibility and the firm performance is proved in this study.

### **Key Words**

Environmental Uncertainty, Flexibility, Strategic Flexibility, Firm Performance

---

### **1. GİRİŞ**

Belirsiz pazar koşullarında firma performansı ile elde edilen yeni pazar bilgilerine cevap verebilme ve mevcut çevre koşullarına kendini adapte edebilme yeteneği arasında olumlu bir ilişkinin varlığı konusunda, genel bir kabul vardır. Düzenli pazar koşullarında firmanın rekabet ve imalat stratejileri, sabit bir konum belirleyip bu pozisyonunu devam ettirmek ve savunmak için gerekli faaliyetlerde bulunmak iken, çalkantılı pazar şartlarında belirlenen stratejilerin en önemli amacı esnekliğe sahip olmalarıdır.

Tatmin edici bir işletme performansını başarmaktan ve bunu devam ettirmekten sorumlu yöneticiler için esneklik, maliyet ve kalite avantajı gibi stratejik araçlar kadar önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte belirsiz çevre koşulları ile mücadele ederek karlılık sağlamada

kaçınılmaz bir karar olan stratejik esnekliğin işletme birimlerinde sürekli olarak yorumlanması ve ölçülmesi de önem kazanmıştır. Yani düzenli olmayan evre şartlarında firma birinci sınıf olmakla yetinmeyip aynı zamanda stratejik araçlarını en düşük maliyetle ve en kısa sürede değiştirebilecek yeteneği simgeleyen stratejik esnekliğe (strategic flexibility) de sahip olması gerekmektedir (Hayes ve Pisano, 1994,78).

## **2. İşLETMELER İÇİN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE REKABET ALANLARI**

İşletmeler için çevrede meydana gelen değişimleri üç kategoride incelemek mümkündür. Birincisi, düzenli bir çevrede gelişigüzel meydana gelen rutin değişiklikleri ifade eden eylemsel değişiklikler, ikincisi bir firma veya endüstrinin pazar konumunda önemli farklılıklara sebep olabilecek rekabetçi değişimler, üçüncüsü ise beklenmedik ve alışılmışm dışında çok çabuk meydana gelen ve işletmeyi derinden etkileyen stratejik değişimlerdir (Eppink, 1978). Meydana gelen bu değişimlerin sonucunda işletmeler için dikkatle analiz edilmesi gereken üç farklı çevresel belirsizlik alanları karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; talep belirsizliği (demand uncertainty), teknolojik belirsizlik (technological uncertainty) ve rekabet yoğunluğu (competitive intensity) dur (Kohli ve Jaworski, 1990).

Talepte meydana gelen belirsizlik, işletmenin değişen evre koşullarında ürünlerini, planlarını ve stratejilerini belirleyen müşteri tercihleri ve sayılarındaki değişimleri ifade etmektedir. Teknolojik belirsizlik, teknolojidaki yenilik ve değişimlerin derecesi ve hızını ifade etmektedir. Bu durumlarda işletmeler çoğu zaman teknoloji yönlü olmayı benimseyerek ek bir maliyetle karşılaşırlar. İşletmenin karşı karşıya kaldığı rekabetin derecesini ifade eden rekabet yoğunluğu durumlarında ise işletmeler rakipleri üzerine yoğunlaşmak durumunda kalmaktadırlar.

İşletmeler için bir rekabet stratejisi belirlemek ve karlılık, gelişme, pazar payı ile toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşarak rakiplerine üstünlük sağlamak için, bazı alanlarda rekabet edebilir bir yapı ve donanımına sahip olunması gerekmektedir. Bu alanları; pazarlama (ürün yelpazesi, hedef pazar, satış, dağıtım), üretim, İşgücü, satınalma, ar-ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür. (Porter, 2000).

Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde bir şirketin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını belirleyen dört kilit etkenin de dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknoloji durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin profilidir. İkinci olarak bir organizasyonun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar rekabet stratejisindeki iç sınırlardır. Bu sınırların haricindeki dış sınırlar ise şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Üçüncü olarak, sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki riskler ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Dördüncü olarak sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile diğer bir çok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtır. Bir işletme, gerçekçi ve uygulanabilir bir hedefler ile politikalar seti belirlemeden önce bu dört etkenin dikkate alınması gerekmektedir. (Porter, 2000)

Çevresel belirsizlik alanları tek tek ya da birlikte, işletme performansı üzerinde olumsuz etkileme gücüne sahiptir. İşletmelerin çevresel belirsizlik durumlarında performanslarını artırabilmeleri için kullanabilecekleri en önemli araçlardan birisi, stratejik esnekliğin işletme yapısında benimsenmiş olmasıdır (Grewal, Tansuhaj, 2001). Stratejik esnekliği benimsemiş işletmelerin çevresel belirsizlik alanlarının ortaya çıkaracağı tehditleri bertaraf etme veya fırsata dönüştürme şansları artar.

### **3.ESNEKLİK**

Esneklikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Literatürde yapılan bu tanımlardan bazılarında burada yer vermek esnekliğin genel çerçevesini belirlemede yardımcı olacaktır. Zelenovic (1982) göre esneklik, çevresel şartlardaki değişimi benimseyebilme yeteneğidir. Eppink (1978) ise esnekliği, beklenmedik çevresel değişimlere karşın işletmenin zarar görmeden ve başarılı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak yani sistemin dışardan bir etki olmadan gerektiğinde kendini bir bütün olarak veya belirli bölümlerini yenileyebilme ve değiştirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Watts vd. (1993)'e göre özellikle üretim sürecinde esneklik, işletme için iç ve dış çevresindeki karışıklıklarla mücadele edebilmesi için bir gerekliliktir. İç çevredeki karışıklıklar makinelerin bozulması, kuyrukların uzaması, işi reddetme ve işten ayrılma gibi olumsuzluklar şeklinde açığa çıkarken, dış çevredeki kargaşa ise rakiplerin izledikleri stratejilerde, ürün karmasında, fiyatlarda ve talepte meydana gelen değişmeler ve dalgalanmalardan ortaya çıkan belirsizlikler şeklinde kendini göstermektedir. Esneklik kavramı çok boyutlu olması ve farklı tanımlarının yapılması ile birlikte çok iyi anlaşıldığını söylemek mümkün değildir (Cheng vd., 1997).

Sethi ve Sethi (1990), çok sayıdaki esneklik tanımlarından yola çıkarak bu tanımlardaki amaçlara göre esnekliği sınıflandırmışlardır. Bunlar; makine esnekliği, materyal esnekliği, işlem esnekliği, süreç esnekliği, ürün esnekliği, program esnekliği, çalışma esnekliği ve pazar esnekliğidir. Bu sınıflamalardaki ayırım genel olarak stratejik ve taktik amaçlara göre yapılmıştır (Ramasesh ve Jayakumar 1991).

Esneklik, çevresel belirsizliklerle yakından ilgilidir. Örgütsel esneklik farklı çevresel belirsizliklere karşılık verebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Çevresel belirsizlikler iki farklı açıdan incelenebilir. Bunlar; pazarlama fonksiyonu perspektifi ve imalat fonksiyonu perspektifidir (Cheng vd., 1997). Pazarlama temelli esneklik, ürün, ürün karması ve genişleme esnekliğinden oluşurken dinamik pazar değişimlerinin üstesinden gelme kapasitesi ile ilgilidir. İmalat temelli esneklik ise makine, materyal, süreç, çalışma ve programlama esnekliklerini içerirken, pazar temelli esnekliği destekleyen üretim yönetimi sistemi ve imalat kaynaklarına özgü esneklikle ilgilidir. Esneklik çevresel belirsizliklere cevap vermek olarak algılsa da firmanın pazardaki belirsizlikleri sürekli gözden geçirerek bu belirsizlikleri yeniden tanımlaması çok önemlidir (Goyal, 1989).

Ansoff (1975), esnekliği iç esneklik ve dış esneklik olmak üzere iki kategoride incelemiştir. İç esneklik işletmenin likiditesi ile sağlanırken dış esneklik ise çeşitlendirme ile sağlanmaktadır. Dış esneklik ya saldırgan (offensive)yada savunmacıdır (deffensive). Savunmacı esneklik, firmanın mevcut teknoloji ve ürünlerinde bir çöküş yaşadığında diğer alternatiflere yönelebilecek esnekliğe sahip olmasını ifade ederken; saldırgan esneklik, araştırma geliştirme faaliyetlerinin etkinliği ile

teknolojideki değişimleri de kullanarak firmanın yeni alanlara girebilme gücünü ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, dış esneklik işletmenin hayatını devam ettirmek için dış tehlikelere yönelmiş bir güvenlik amacı iken; iç esneklik, işletmenin başka kişi ve kurumların eline geçmemesini sağlayan güvenlik tedbirlerini içermektedir. Bir anlamda iç ve dış esneklik, doğrudan doğruya işletmenin bağımsızlığını, güvenliğini ve dolayısıyla sürekliliğini amaç edinmektedirler (Dinçer, 1998).

Upton (1994), esnekliğin üç temel boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; bir sistemin benimseyebileceği şartların karakteri, bir durumdan diğer duruma geçmede kaybedilen zaman ve maliyet, belirli alanlardaki performans ölçümlerinin birbiri ile uygunluğudur. Bunlardan esnekliğin zaman ve maliyet bileşenleri, birbirlerine karşı avantajlarına göre değişebilir. Bir durumdan diğerine geçmede maliyetin çok artması durumunda zaman kısaltılabilir veya değişim için verilen zaman uzatılarak maliyetteki artışlar düşürülebilir (Narain, 2000).

Suarez vd. (1995), bir işletmede esnekliği gerekli kılan faktörleri beş grupta incelemiştir. Bunlar; ürün stratejisi, tüketici talebi, rakiplerin davranışları, ürün yaşam çizgisi ve son ürünün karakteristik özellikleridir. Narain vd., (2000) esnekliği, daha önceki çalışmaların eksikliklerini de giderecek bir gruplamaya ihtiyaç duyulduğunu vurgulayarak üç grupta incelenebileceğini savunmuşlardır (Tablo 1.). Bu gruplar:

- a. zorunlu esneklik,
- b. yeterli esneklik ve
- c. rekabet esnekliğidir.

### **3.1. Zorunlu Esneklik**

Zorunlu esneklik (necessary flexibility), makine, ürün, çalışma araçları yönetimi ve iş hacmi esnekliğinden oluşmaktadır. Yeterli esneklik (sufficient flexibility), süreç esnekliği, hareket esnekliği, materyal ve program esnekliğinden oluşmaktadır. Rekabet esnekliği (competitive flexibility) ise, üretim esnekliği, genişleme esnekliği ve pazar esnekliğinden oluşmaktadır. Bu sınıflamalardan zorunlu esnekliğin hareket veya kısa dönemli esneklikle ilgili, yeterli esnekliğin taktik veya orta dönemli esneklikle ilgili, rekabet esnekliğinin ise stratejik veya uzun dönemli esneklikle ilgili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Narain vd., (2000),

esneklikle ilgili karşılaşılan problemleri özellikle imalat firmalarında, esneklik türüne göre üç farklı sınıfa ayırmışlardır. A Sınıfı problemler ürün kalitesi, ürün maliyeti, teslim zamanı, yeni ürünlerin üretilme sıklığı, farklı ürün karmalarının oluşturulma süreci ve talepteki dalgalanmalarla ilgilidir. B Sınıfı problemler kısaltılmış ürün yaşam çizgisi, üretim sürecine giren materyalin çeşidi, envanter zorlukları ve kapasite kullanımı ile ilgilidir. C Sınıfı problemler ise kapasite genişlemesi ve problemlerin tamamının bir bütün olarak işlenmesi ile ilgilidir (Tablo 1).

Zorunlu esneklik kalite, maliyet, zaman ve yeni ürün dizaynı gibi A sınıfı problemleri çözenin yollarını araştırır. Bu gün zorunlu esneklik, imalat firmaların karşılaştığı en önemli problemlerden birisidir. Zorunlu esnekliği başarmak, bütün imalat firmalarının en önemli amaçlarından biri haline gelmiştir.

Tablo 1 Esneklik Sınıflaması

	<b>Zorunlu esneklik</b>	<b>Yeterli esneklik</b>	<b>Rekabetçi esneklik</b>
<b>Bileşenler</b>	1. Makine 2. Ürün 3. Çalışanlar 4. Materyal Yönetimi 5. Sistemin sağlamlığı 6. Üretim hacmi	1. Süreç 2. Hareket 3. Program 4. Materyal	1. Üretim 2. Genişleme 3. Pazar
<b>Problem Sınıfı</b>	A Sınıfı	B Sınıfı	C Sınıfı
<b>Odaklar</b>	Hareket	Taktik	Stratejik

Kaynak: Narain R.C. Yadav J.S. James J.C. 2000, s.208.

### 3.2. Yeterli Esneklik

Yeterli esneklik, organizasyonun A sınıfı problemlerin üstesinden gelmek için aşması gereken B sınıfı problemlerle meşgul olur. Makine esnekliği ve materyal yönetimi esnekliği, süreç esnekliğini başarmayı kolaylaştırırken yine materyal yönetimi esnekliği hareket esnekliğini başarmayı önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Süreç ve sistemin sıhhati

üzerine kurulan program esnekliği, uygulama esnasında denetim ve değerlendirmeye birlikte harcanan zamanı azaltır ve verimlilik ve kalitenin gelişmesine katkıda bulunur (Narain vd. 2000)

### **3.3. Rekabetçi Esneklik**

Rekabetçi esneklik ise C sınıfı problemlerle ilgilenir. Üretim esnekliği sisteme yeni bir ekipman katmadan mevcut ve potansiyel gücü birleştirerek üretime devam ettirmekle ilgilidir. Makine, materyal yönetimi ve kontrol sistemleri üretim esnekliğini başarmada yardımcı olurlar. Genişleme esnekliği sistemin kapasite ve özelliklerini kolayca geliştirebilecek yeteneğe sahip olma yeteneği ile ilgilidir. Pazar esnekliği ise teknolojik yeniliklerden, müşteri tercihlerindeki değişimlerden ve ürün yaşam çizgilerindeki kısalmalardan kaynaklanan çevresel değişimleri benimseyebilmekle ilgilidir ve ürün ve genişleme esnekliği ile kolaylaştırılabilir (Narain vd., 2000)

## **4. STRATEJİK ESNEKLİK**

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin en önemli özellikleri düzensizlik, değişkenlik ve belirsizliktir. Eppink (1978), çevresel değişimleri üç kategoride inceler. Birincisi düzenli bir çevrede gelişigüzel meydana gelen rutin değişikliği ifade eden eylemsel değişikliklerdir. İkinci grup değişimler ise bir firma veya endüstrinin pazar konumunda önemli değişikliklere sebep olabilecek çevresel değişimleri tanımlayan rekabetçi değişimlerdir. Örneğin; yeni bir rakip tarafından pazara etkili bir şekilde yeni bir ürünün sunulması gibi. Üçüncü kategori ise beklenmedik ve alışılmadık dışında çok çabuk meydana gelen ve işletmeyi derinden etkileyen stratejik değişimlerdir. Örneğin; üretim sürecini kökten değiştirecek yeni bir teknolojik değişimin meydana gelmesi veya ekonomik krizler gibi.

İşletme yöneticileri için bugün en önemli meselelerden birisi bu değişkenlik ve belirsizliklerin kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunlarla mücadele etmenin yollarını bulmak olmuştur. Dalgalı ve belirsiz çevresel koşullarda işletmelerin hayatta kalmaları ve karşılaştıkları problemleri çözerek rekabet avantajı yakalamalarının anahtarı olarak esnek stratejilerin geliştirilmesi görülmektedir (Meyer vd., 1989). Genel olarak stratejik esneklik, işletmelerin belirsiz çevre koşullarında



uyumlaştırması kaçınılmaz olan esneklik alanlarının tamamını kapsamaktadır. Stratejik esneklik pazar fırsatlarına ve teknolojik değişimlere karşı firmaya en iyi cevabı verme yeteneği kazandıran bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sanchez, 1995). Stratejik esnekliğin pazarlama karmasının değişik yönleri ile ilişkili stratejilerin, planların ve iletişimin etkinliğini artıracakđı ve firma performansını güçlendireceği beklenmektedir.

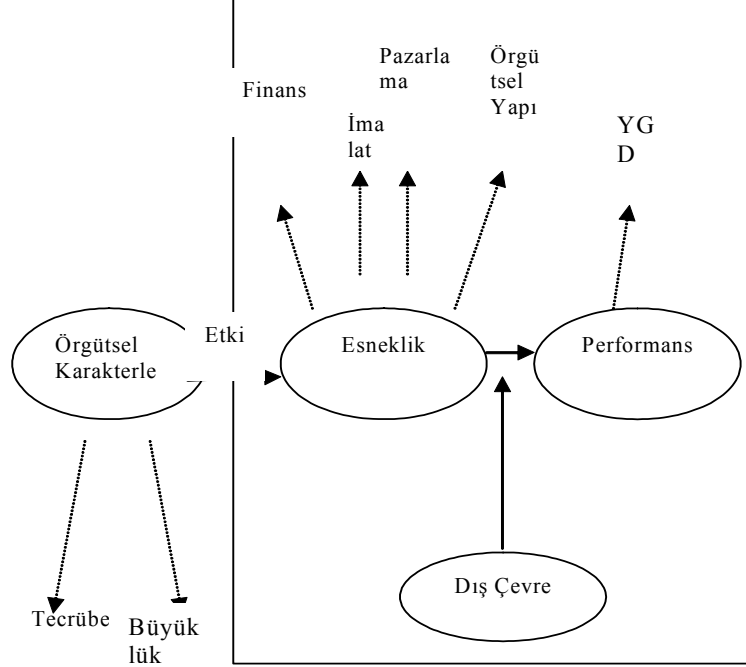
Ürün rekabeti bağlamında stratejik esneklik iki bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, ürün yaratma kaynaklarının doğasındaki esneklik yani kaynak esnekliği, ikincisi, bu kaynaklarını kullanımındaki esneklik yani koordinasyon esnekliğidir (Sanchez, 1995). Stratejik esnekliğin, rekabet avantajı sağlayan başlıca araçlardan biri olduğu konusunda yaygın bir kabul olmasına rağmen gerek stratejik esnekliğin boyutları gerekse işletme performansı ile ilişkisi hakkında önemli sayıda çalışma yapıldığı söylenemez.

Aaker ve Mascarenhas (1984), stratejik esnekliğin üç yolla başarılabilirliğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; çeşitlendirme (diversification), mevcut kaynaklara yatırım (investment in underused resources) ve özel sorumlulukları azaltma (reduction of specialized commitment). Çeşitlendirme dış esneklikte değinildiği gibi farklı ürün pazarlarına, teknolojilere ve fabrika yerine yönelmeyi ifade ederken kaynaklara yatırımda çeşitlendirmeye alternatif olarak likiditeyi artırarak iç esnekliğin sağlanması anlamına gelmektedir. Üçüncü önlem ise arzu edilmeyen olayların ve gidişatın olumsuz etkilerinin giderilmesi, fazla sorumluluklar azaltılarak sağlanabilmesidir. Çok ağır özel sorumlulukların, daha fazla engeller yaratması muhtemeldir.

şekil 1’de görüldüğu gibi örgütün büyüklüğu ve tecrübesi gibi iki örgütsel karakter, fonksiyonel işletme alanlarındaki esneklikleri etkilemektedir. İşletme birimlerindeki esneklikler dış çevrede meydana gelen değişimleri benimseyebildiği oranda performansı olumlu yönde etkileyebilecektir.

Bir işletmede stratejik esnekliği oluşturan fonksiyonel alanlar; üretim esnekliği, örgütsel yapı esnekliği, pazarlama ve finans esnekliğidir (Yongsun, 1991).

Şekil 1. Esneklik ve Performans ilişkisi



Kaynak: Yongsun, Paik, 1991

#### 4.1. Üretim Esnekliği

Üretim esnekliği, çevresel değişimlerle mücadele eden en önemli işletme araçlarından birisidir. İşletmeye sağladığı kolaylık ise gerekli durumlarda bir ürün politikasından diğer bir ürün politikasına geçebilecek bir üretim süreci esnekliğine sahip olmasıdır. Esnek imalat sistemleri ve bilgisayar destekli tasarım ve üretim bu stratejik araca örnek olarak verilebilir. Üretim esnekliğinin sağlanması için büyük miktarlardaki üretime uyum gösterebilecek, teknolojiye değişimi benimseyebilecek yeteneklere ve ürün karmaşasında hızlı değişim yapabilecek esnekliğe sahip olmak gerekmektedir.

#### 4.2. Örgütsel Yapı Esnekliği

Örgütsel yapıdaki esneklik, çevresel değişimlere uygun yönetim davranışı ve yapısal düzenlemelerle uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Dalgalı bir çevreyi benimseyebilmek için işletme içi fonksiyonel alanlar arasında ve işletme dışındaki arz kaynakları ile daha kompleks ve bağımsız ilişkiler geliştirmek gerekmektedir. Örgütsel esneklik için çevresel değişime çabuk uyum sağlayabilecek insan kaynakları yönetimine, gerekli iletişim ve hareketi gerçekleştirebilecek açık örgüt yapısına ve işletmenin farklı fonksiyonları arasında bütünleşme becerisine sahip olmak gerekmektedir.

#### **4.3. Pazarlama Esnekliği**

Pazarlama esnekliği çevrede meydana gelen değişimlerden dolayı mevcut ve potansiyel müşterileri elde tutabilecek yeteneğe sahip olmasını ifade etmektedir. Ürün ve kalite bunun için anahtar kavramlardır. Pazarlama esnekliği için işletmenin imajını kötülemeden rekabet avantajını devam ettirebilecek ürün, fiyat değişimini yapabilecek, dağıtım kanalı ilişkilerini sürdürebilecek ve tutundurma karmasını uygun şekilde ayarlayabilecek yeteneklere sahip olmak gerekmektedir (Yongsun, 1991).

#### **4.4. Finansal Esneklik**

Finansal esneklik ise beklenmeyen çevresel değişim durumlarında işletmenin finansal yapısını koruyabilecek bir özelliğe sahip olmasını tanımlamaktadır. Bunun için uzun dönemli para kaynaklarını artırabilme, faaliyet ve yatırımlardaki değişimi karşılayabilecek fonlar üretme, döviz kurlarındaki değişimlerden ve ödeme vadelerinden doğabilecek olumsuzlukları giderecek yeteneklere sahip olmak gerekmektedir.

### **5. STRATEJİK ESNEKLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Stratejik esnekliğin işletmeye en büyük yararı şüphesiz artan talep dalgalanmalarıyla mücadele ederek performansa yaptığı olumlu etkidir (Şekil 1). Talepteki değişmelere karşı, işletmeler çok farklı ürünleri pazara sunacak esnekliğe sahip olma özelliklerini bir rekabetçi avantaj olarak kullanabilirler. Japon firmalarının esnek imalat sistemleri ve robotları yeni stratejik araçları kullanarak uluslar arası rakiplerine önderlik yapmaları bunu doğrulayan önemli bir uygulamadır.

Stratejik esnekliğin, yeni bir stratejik boyut olduğu üzerinde genel bir kabul olmasına karşın, aşırı bir esneklik işletme performansına olumsuz bir etki yapabilmektedir. Bazı durumlarda yüksek esneklik derecesi firmanın maliyet avantajını başarmasını engelleyecek ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz bir etki yaratabilecektir. Bu nedenle esnekliğin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu kadar olumsuz bir etkisi de olabilecektir. Bu durumda esnekliğin hangi şartlarda işletme performansına olumlu etki yapacağını tespit etmek önem kazanmaktadır (Yongsun, 1991).

İşletmeler, belirsiz bir çevrede, pazardaki değişime sebep olan sürekli talep dalgalanmasına hızlı bir şekilde uyum gösterme ihtiyacı duyacaklardır. Dolayısıyla böyle durumlarda çeşitli ve hızlı değişebilecek ürün karışımına sahip olma yeteneği, standart bir ürüne sahip olmaktan daha fazla işletme performansına olumlu etki yapacaktır. Bu nedenle denilebilir ki; belirli olmayan çevresel şartlarda esneklik ile performans arasında olumlu bir etki vardır.

Belirli çevre koşullarında, bir organizasyon için esnekliği sürdürmenin maliyeti, esnekliğin sağlayacağı faydadan daha fazla olabilir. Böyle bir çevrede işletmeler yeni ürün ve rakiplerle ilgilenmek yerine ekonomik ölçekler çerçevesinde ürün maliyetlerini düşürmenin yollarını araştırırlar. Buradan hareketle düzenli çevre koşullarında stratejik esnekliğin işletme performansına olumsuz bir etki yapacağı sonucu çıkarılabilir.

## **6. STRATEJİK ESNEKLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların stratejik esnekliklerinin firma performansına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının, firma performansı üzerinde stratejik esnekliğin nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

## **6.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin anket cevaplama konusundaki isteksizliği ve cevaplayıcılarla yüzyüze görüşmenin zaman ve maliyet bakımından getirdiği sınırlılıklar araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına giren firmalar 21 farklı endüstri kolunda faaliyet göstermektedir. Her bir endüstri koluna ait firmalardan ayrı ayrı teste tabi tutulacak şekilde yeterli veri elde edilemediği için araştırma kütesine giren firmalardan toplanan veriler tek grupta test edilmiştir. Bu nedenle yapıları ve pazarları birbirine göre farklı olan her bir sektörün stratejik esneklik ve performans ilişkilerinin ayrı ayrı analiz edilememiş olması ise araştırmanın diğer bir kısıtı olarak kabul edilebilir. Performans kriterleri ile ilgili firmalara ait oransal verilerin alınmasındaki güçlükler de daha net yorumların yapılmasını engellemektedir.

## **6.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

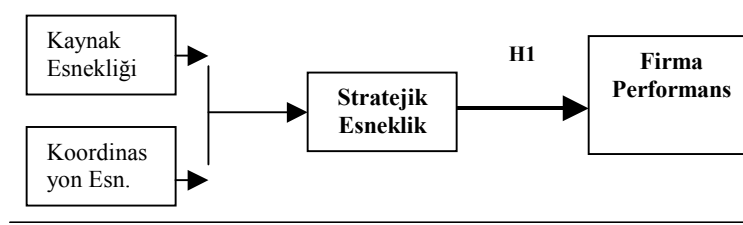
Araştırmada Capital Dergisi tarafından belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 büyük firması üzerinde anket yöntemi ile bilgi toplayarak bu ilişkinin ne yönde olduğu araştırılmıştır.

Araştırma kapsamındaki firmalara anketler postalanmadan önce Eskişehir ilinde 100 firma üzerinde pilot bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonuçları dikkate alınıp gerekli düzeltmeler yapılarak son şekli verilen anket formu 500 firmaya postalanmış ilk postalamadan sonra 10 anket adres değişikliği nedeni ile boş ve 105 anket cevaplanarak geri gönderilmiştir. Cevap göndermeyen firmalara ikinci defa anket formları bir önyazı ile gönderilmiş ve bu ikinci postalamadan sonra 61 anket cevaplanmıştır. Dolayısıyla %33 geri dönüşüm oranı ile elde edilen veriler SPSS paket programında istatistiksel olarak test edilmiştir.

Araştırmada çalışmanın teorik bölümünde incelendiği gibi çevresel belirsizliklere karşı firmaların kendilerini koruyabilmeleri için esnek bir yapıya sahip olma gerekliliğinden dolayı stratejik esneklik ve firma performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir.

H1. Stratejik esneklik ve performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

Şekil 2 Stratejik Esneklik ve Firma Performansı İlişkisi



Stratejik esnekliği ölçmek için (Grewal ve Tansuhaj 2001) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan stratejik esneklik ölçeği yatırım ve maliyetlerin paylaşımı Eppink (1978), çevresel değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi Jones ve Ostroy (1984), ile ilgili çalışmalardan yararlanılarak ve ekonomik politik ve finansal risklerdeki esneklik stratejileri de ölçeğe eklenerek oluşturulmuştur. İfadelerin ölçülmesinde Tamamen katılıyorum-tamamen katılmıyorum aralığında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

1. Firmamızda yatırımlar ve maliyetler işletme faaliyetleri arasında düzenli ve dengeli paylaşılır.
2. Çevrede meydana gelen değişimlerden yararlanmanın yollarını araştırırız.
3. Stratejimiz çevredeki değişimden kaynaklanan fırsatlardan yararlanmaya önem verir.
4. Risk, ekonomik, politik ve finansal değişimleri yönetmede oldukça esnek bir strateji izleriz.
5. İşe yerleştirmedeki stratejimiz çalışanların becerikliliğini ön planda tutar.

Performans ölçeği, yatırımın geri dönüşü, satış amaçlarına ulaşma, kar amaçlarına ulaşma ve büyüme amaçlarına ulaşma derecelerinin subjektif olarak cevaplanacağı ifadelerden oluşmakta ve tatminkar ve tamamen tatminkar değil aralığında 5'li ölçekle ölçülmüştür.

#### **6.4.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN YORUMLANMASI**

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında (stratejik esneklik için 0.80, firma performansı için 0.87) oldukça yüksek değerler çıkmaktadır. Bu da kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığının olduğu ve güvenilirlik koşulunu yerine getirdiğinin bir göstergesidir.

Tablo 2. Stratejik Esneklik Ölçeğine Ait İfadelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

<b>Stratejik Esneklik</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Standart Sapma</b>
Çevre faktörlerdeki değişimlerden yararlanmanın yollarını arama	2.01	.80
Yatırım ve Maliyetleri departmanlar arasında dengeli paylaşırma	2.08	.81
Çevresel faktörlerdeki değişim ve riski yönetmede esneklik	2.13	.99
Çevre değişimlerini fırsatçı anlayışla izleme	2.05	.86
İşe yerleştirmede insan kaynaklarının becerilerine önem verme	2.24	.96

Yukarıda firmaların stratejik esneklik dereceleri hakkında fikir vermesi açısından ortalama değerler hesaplanmıştır. Stratejik esnekliğin derecesini ölçmek için sorulan sorulara verilen cevaplar firmalarda stratejik esnekliğin yeterli derecede benimsendiğini göstermektedir (Tablo 2).

Tablo 3. Stratejik Esneklik ile Performans Değişkenleri  
Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta Katsayısı	t-Değeri
Stratejik Esneklik	.321	3.675

p< .05 R<sup>2</sup> =.22

Performans ve stratejik esneklik arasındaki bağımlılık ilişkisini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre istatistiksel açıdan olumlu ( $\beta=.321$ , t: 3.675,  $p<.05$ ) bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Özellikle çevresel belirsizliklerin yoğun yaşandığı dönemlerde pazarda meydana gelen değişimler karşısında işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesinin ve rekabet avantajı kazanmak için kaynakların ve koordinasyon esnekliğinin sağlanmasının en etkin yollarından birisi olarak stratejik esnekliğin işletmede benimsenmesi ortaya çıkmaktadır. Bu analizler sonucunda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir.

Ortaya çıkan bu sonuçla Türkiye de faaliyet gösteren firmaların önemli bir bölümünün içinde buldukları çok istikrarlı olmayan bir çevreye sahip olduklarını doğru algıladıkları gerçeğine ulaşmak mümkündür. Bununla birlikte oluşumlarında ve faaliyetlerinde belirsiz çevre koşullarının beraberinde getirecek olumsuzluklara karşı kendilerini korumanın en önemli yolunun esnek stratejilerin geliştirilmesi olduğu gerçeğini benimsemiş olmalarıdır.

Gelecek araştırmaların, teorik bölümde açıklanan çevresel belirsizlik alanlarındaki değişimin derecesinin ölçülmesi ile birlikte bu belirsizlik alanlarının stratejik esneklik ve performans arasındaki ilişkiye etkilerini test etmeleri faydalı olacaktır.

## 7. SONUÇ

Çevrede meydana gelen değişimleri algılayıp doğru tanımladıktan sonra işletmenin bu değişimlere kendini adapte edebilme yeteneği esneklik olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için özellikle dalgalı çevre şartlarını beraberinde getiren kriz dönemlerinde stratejilerde etkinliği sağlayacak en önemli araç esneklik olacaktır. Kriz dönemlerinin işletmenin olağan faaliyetlerini geçersiz kılan kriz dönemlerinde



işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı yakalaması ve bunu sürdürmesi üretim sürecinden, kaynakların kullanımına ve koordinasyona kadar bütün alanlarda esnekliğin gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Esnekliği i esneklik ve dış esneklik olmak üzere iki kategoride ele almak mümkündür. İ esneklik işletmenin likiditesi ile sağlanırken dış esneklik ise çeşitlendirme ile sağlanmaktadır. Stratejik esnekliği başarmak için şunların gerçekleştirilmesi gerekmektedir; çeşitlendirme, mevcut kaynaklara yatırım ve özel sorumlulukları azaltma. Çeşitlendirme farklı ürün pazarlarına, teknolojilere ve fabrika yerine yönelmeyi ifade ederken kaynaklara yatırımda çeşitlendirmeye alternatif olarak likiditeyi artırarak i esnekliğin sağlanması anlamına gelmektedir. Üçüncü önlem ise arzu edilmeyen olayların ve gidişatin olumsuz etkilerinin giderilmesi, fazla sorumluluklar azaltılarak sağlanabilmesidir.

Stratejik esnekliğin, yeni bir stratejik boyut olduğu üzerinde genel bir kabul olmasına karşın, aşırı bir esneklik işletme performansına olumsuz bir etki yapabilmektedir. Bazı durumlarda yüksek esneklik derecesi firmanın maliyet avantajını başarmasını engellemekte ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu nedenle esnekliğin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu kadar olumsuz bir etkiye de sahip olabilecektir. Bu durumda esnekliğin hangi şartlarda işletme performansına olumlu etki yapacağını tespit etmek önem kazanmaktadır.

Stratejik esneklik kaynakların, yatırım ve maliyetlere paylaşımındaki esneklik ile işletme içinde departmanlar arası koordinasyonun esnekliği olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Fakat burada işletmenin gerçekleştirdiği stratejik esnekliğin işletme için bir fayda sağlaması, evre koşulları ile uyumlu hale getirildiği ölçüde mümkün olacaktır. Esneklik evre şartları ile uyumlaştırılmadığı zaman işletme için ek bir maliyet getirecektir.

Stratejik esnekliğin işletme performansına olumlu katkılarının varlığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda stratejik esnekliğin performansa olan bu etkisinin yönü ve derecesini ölçmek için yapılan bu araştırmada stratejik esnekliğin firma performansına olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Burada hemen belirtmek gerekir ki; araştırma konusu firmaların stratejik esneklik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Türkiye de faaliyet

gösteren firmaların önemli bir bölümü, faaliyet gösterdikleri çevre şartlarının uzun zamandır çok dalgalı bir yapı arzemesi sonucu kendilerini bu değişken çevre koşullarına adapte etmişlerdir. Bu adaptasyonla birlikte esnek bir yapıya sahip olmaları rekabet üstünlüğü sağlamada ve performans artışını başarmada önemli avantajlar getirmiştir. Çevresel değişikliklere uyumlu stratejilerin geliştirilmesi için kaynaklarda ve koordinasyonda isabetli bir esnekliğin gerçekleştirilebilmesi için çevrede meydana gelen değişimlerin yarattığı fırsat ve tehditleri sürekli gözlemek ve doğru teşhis etmek gerekmektedir. Çevredeki değişimler doğru algılanmadığı zaman belirlenen stratejilerin etkinliği çok az olacak bununla birlikte işletme için bir kaynak israfını da beraberinde getirecektir.

Genel olarak esneklik konusunda çok fazla sayıda araştırma yapılmasına rağmen stratejik esneklik konusunda kayda değer çalışmaların olmadığı görülmektedir. Bu araştırmayla Türk firmalarının stratejik esneklik yapılarının belirlenmesi ve literatüre bu konuda hem teorik hem de uygulama açısından bir katkı sağlandığı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Aaker, David A. ve Briance Mascarenhas (1984), "The Need for Strategic Flexibility," *Journal of Business Strategy*, 5 (Fall), 74-82.

Ansoff, H.I., (1975), *Corporate Strategy*, Penguin Books Ltd., Middlesex.

Cheng, J.M., Simmons, J. ve Ritchie, J.M. (1997), "Manufacturing System Flexibility: the Capability and Capacity Approach", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 8,3. 147-158.

Diğer, Ömer. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.basım, Beta Basım Yayım. İstanbul.

Eppink, D. Jan (1978), "Planning for Strategic Flexibility" *Long Range Planning*, 11 (August), 9-18.

Goyal, S. Ve Gupta, Y.P. (1989), "Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements", *European Journal of Operational Research*, Vol.43, 119-135.

- Grewal, Rajdeep ve Tansuhaj, Patriya (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility" *Journal of Marketing*, 65 (April), 67-80.
- Hayes, R.H. G.P. Pisano, (1994), "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy" *Harvard Business Review*, January-February, 77-78.
- Meyer, A., Nakane, J. Miller, J. Ferdows, K. (1989), "Flexibility: The Next Competitive Battle The Manufacturing Futures Survey", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 135-144.
- Narain, R. Yadav, R.C. Sarkis, J. Cordeiro, J.J. (2000), "The Strategic Implications Of Flexibility in Manufacturing Systems" *International Journal of Agile Management Systems*, 2/2, 202-203.
- Porter, Micheal E (2000), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çev.Gülen Ulubilgen, Sistem yay. İstanbul.
- Ramasesh, R.V., Jayakumar, M.D. (1991), "Measurement of Manufacturing Flexibility: a Valu Based Approach", *Journal of Operations Management*, Vol. 10,4. 446-469.
- Sanchez, Ron (1995), "Strategic Flexibility in Product Competition," *Strategic Management Journal*, 16 (Summer), 135-59.
- Sethi, A.K., Sethi, S.P. (1990), "Flexibility in Manufacturing: a Survey", *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 2,4. 289-328.
- Suarez, F.F., Cusumano, M.A. ve Fine, C.H. (1995), "An Amprical Study Of Flexibility İn Manufacturing", *Sloan Management Review*, fall, 25-32.
- Upton, D.M. (1994),"The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, Vol. 36,2. 72-89.
- Watts, C.A., Hahn, C.K. ve Sohn, B.K. (1993), "Manufacturing Flexibility-Concept and Measurement", *Operations Management Review*, Vo. 9,2. 33-34

Yongsun, P. (1991), *The Impact of strategic Flexibility on Business Performance in The International business Enviroment*, Ph.D. Thesis, University of Weashington. (kaynak:www.UMI. Com).

Zelenovic, D.M. (1982), "Flexibility-a Condition For Effective Production Systems", *International Journal of Production Research*, Vol. 20,3. 319-337.