

ÖRGÜT DNA'SINA YERLEŞEN YENİ BİR KAVRAM VE MARKA: ÖRGÜTSEL VE STRATEJİK ÇEVİKLİK (ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK SİSTEMİNİ GÜÇLENDİRMEK)

Tamer KEÇECİOĞLU*
Ayşe ÇİÇEK**

Özet

Geçmiş yıllarda, liderler teknoloji yatırımları ve standartlaştırmayla müdahale etme amacıyla maliyetleri azaltarak ve etkinlik yaratarak çalışıyorlardı. Bir zaman bu strateji avantaj yaratmıştı, fakat esneklikten taviz verilmişti. Sürekli değişimlerin ortasında kalan ve ayakta kalmak isteyen şirketler iş kaynakları içerisinde stratejik/operasyonel çevikliği oluşturma, standartlaştırma ve esnekliğin doğru dengesini bulmalıdırlar. Bu hedefe ulaşılmasında çeviklik, stratejik yönetim, örgüt tasarımı, insan kaynakları yönetimi, süreçler ve teknoloji ile bütünleştirilmesi, sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağını oluşturacaktır.

Stratejik düzensizlikler iş modellerindeki değişimi çağırır. Fakat zaman içerisinde etkin firmalar doğal olarak artan kararlılıkla iş modellerinin geliştirirken aynı zamanda bunları katılaştırırlar. Bu karşılığın çözümü örgütlere daha atik yapacak üç temel yapabilirliğin geliştirilmesiyle kolaylaşır: stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışı. Düşüncelerimizi organize etmede üç stratejik boyutu temel aldık, iş modellerimizi yenilemede firmaların yapabilirliğini geliştirmek, liderlik eylemlerine karşılık gelen yönleri geliştirmek bu çalışmanın ana çatısını oluşturmaktadır.

Örgütlerin yaşadığı değişimler ve bu değişimlere verilen tepkinin hızı ayakta kalmak ve rekabetçi avantajı sürdürmekle doğru orantılıdır. Bu orantıya en büyük katkı ise örgütün çevikliği ve bu çevikliğin çalışanlarına yetkinlik açısından yansımalarıdır. Çalışanların sahip olması gereken önemli yetkinliklerinden biri gelecekte değişime verdiği hız ve değişimi yönetmedeki becerisi olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik, Esneklik, Rekabetçi Avantaj

JEL Sınıflaması: M10

* Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bornova - İzmir
tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

** Arş. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Yusuf Şerefoğlu Sağlık Yüksekokulu, Kilis
aysecicek@kilis.edu.tr

A NEW CONCEPT AND BRAND MAKING INROODS INTO ORGANIZATIONS DNA: ORGANIZATIONAL AND STRATEGIC AGILITY(EMPOWERED ORGANIZATIONAL IMMUNITY SYSTEM)

Abstract

In the last decade, business leaders have worked to create efficiencies and cut costs through surges in technology investment and standardization. For a time, this strategy created advantage, but it also sapped flexibility. In order to survive and thrive amid constant change, companies must reclaim the right balance of standardization and flexibility and build strategic and operational agility into their business foundations. To achieve those goals, agility must be built into an organization's very foundation from strategy to design, people, processes and supporting technology.

Strategic discontinuities and disruptions usually call for changes in business models. But, over time efficient firms naturally evolve business models of increasing stability and therefore rigidity. Resolving this contradiction can be made easier by developing three core meta-capabilities to make an organization more agile: strategic sensitivity, leadership unity and resource fluidity. To organize our argument we borrow the three main dimensions of the strategic agility framework presented in our earlier work, and develop corresponding vectors of leadership actions, each of which can enhance a firm's ability to renew its business models.

Keywords: *Organizational and Strategic Agility, Flexibility, Competitive Advantage*

JEL Classification: *M10*

1. Giriş

Örgütsel çeviklik rakiplerine göre daha hızlı olarak fırsatları saptama ve ele geçirme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Sull,2010). McKinsey'in bir gözleminde çevikliği üst düzey yürütücüler zaman içerisinde önemi artacak ve iş başarısında kritik rol oynayacak biçimde tanımlamışlardır. Rapora göre artan çeviklik yüksek gelir, daha doyumlu müşteriler ve çalışanlar, iyileştirilen operasyonel etkinlik ve pazara hızlı girme gibi faydalar sağlamaktadır (McKinsey Global Survey, 2006). Örgütlerin beklenmeyen değişimlere uyarlanma yeteneği rekabetçi avantaja ulaşma ve sürdürmede önemlidir. Beklenmeyen değişimlere uyarlanma fikri iş stratejilerindeki en son kavramlardan birinin (çevikliğin) gelişmesine öncülük etmiştir. Çeviklik belirsiz ve çalkantılı pazarlarda ayakta kalmada firma yeteneğine önemli ölçüde katkıda bulunduğu kadar örgütler için iş performansını etkileyen yönlendiricileri hızlandırmaktadır. Bir başka tanıma göre çeviklik hem reaktif tepki ihtiyacı ve fırsatları hem de proaktiflik (sistemlerin yeni fakat beklenmeyen gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmesi) olarak tepki yeteneğidir (Dove, 2001:217, 2005 ve 2005a,b). Çeviklik hızlı biçimde hareket etme yeteneğinin kalitesi veya duruşu olarak da tanımlanabilir (American Heritage Dictionary of the English Language,2000). Kavram ekonomide

esneklik literatüründen ortaya çıkmıştır (Seethamraju,2006) ve 1991 yılında Iacocca Institute'deki bir grup araştırmacı tarafından geliştirilmiş, imalat sürecinin önemli bir özelliği olarak gözlemlenmiş ve üzerinde durulmuştur (Yusuf ve diğ.,1999). Araştırmalar örgütlerin ürün modelleri arasında ve/veya farklı ürün modelleri arasında hızlı değişim yapabilen bir imalat sistemiyle hız, esneklik, tepki yeteneği ve altyapı gibi ihtiyaçlara ve iş çevresindeki değişimlere sürekli uyulanması gerektiğini bulmuşlardır. Goldman ve diğerleri örgütün sürekli değişen müşteri alışkanlıklarını içeren rekabetçi çevredeki karlılığı işletme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Goldman ve diğ.,1995:25). Bir başka tanıma göre zaman bazlı rekabet, kritik yoldaki faaliyetleri hızlandırma yeteneği (Kumar ve Motwani,1995), kişiselleştirme yoluyla artan müşteri değerini sunan değişken markalar ve kısa sipariş zamanıyla yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri sunma yeteneği (Fliedner ve Vokurka,1997), örgütün koordine edilmiş biçimde maliyet, esneklik, sunma ve kalite yapabilirliğini eş zamanlı olarak mükemmel biçimde işletme yeteneği (Menor ve diğ.,2001), değişime etkin ve etkili tepki verme ve çevresel değişimleri duyumsama yeteneği (Ashrafi ve diğ.,2005). Yusuf ve diğerleri ise daha farklı bir tanım yaparak hızlı değişen Pazar çevresinde ürün ve hizmetleri sunulan çevredeki en iyi bilgi uygulamaları ve yeniden şekillendirilebilir kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla hız, esneklik, buluşçuluk, verimlilik, proaktiflik, kalite ve karlılık gibi rekabet temellerinin başarıyla araştırılmasını ortaya koymuşlardır (Yusuf ve diğ.,1999).

Tüm bu farklı tanımlara rağmen çevikliğin tanımında çevik örgüte yapılan temel atıflar olarak hız ve esneklik (Gunasekaran,1999; Sharafi ve Zhang,1999; Yusuf ve diğ.,1999), belirsizlik ve değişime etkin tepki verme (Goldman ve diğ.,1995; Kidd,1994:67; Mccarty,1993; Tsourveloudis ve Valavanis, 2002) bulunmaktadır. Çeviklik kavramının içini dolduran uyumluluk ve esneklik ifadelerini örgütlerin düzeltilebilirlik fikrinin geliştirilmesi temsil eder. Bir başka açıdan çevikliğin iki temel köşe taşı olan bilgi yönetimi ve tepki yeteneğine eşit olduğu vurgulanmıştır (Dove,1999). Yusuf ve diğerlerinin tanımı ise bu vurgulamayla paralel olarak beklenmeyen değişimlere sürekli tepki verme yeteneği olarak ortaya konmuştur (Yusuf ve diğ.,1999). Goranson, daha çevik örgütlerin beklenmeyen kelimesini öne çıkartarak ansızın ve beklenmeyen değişimlere daha etkin tepki verdiklerini saptamıştır (Goranson,1999:45). Tepki yeteneği, müşteri ihtiyaçları, maliyet, sistemin esnekliği ve zaman kavramı tanımlardaki ortak temel özellikler olarak dikkat çekmektedir. Çeviklik maliyet etkinliği anlamında yeni ürünlerin üretilmesi ve sunulmasında örgütlerin yapabilirliğini doğrudan etkiler (Swafford ve diğ.,2006), artan rekabetçilik, katma değer yaratmayan faaliyetlerin uzaklaştırılması, artan müşteri tatmini ve imalat maliyetlerindeki azalmanın çevik stratejiler yoluyla ulaşılan faydalar arasında yer alırlar (Lin ve diğ.,2006). Buna göre çevik stratejiler örgütlere doğru zamanda müşterilere doğru ürünü sunmalarına yardımcı olmada, çalkantılı pazarlarda ayakta kalmalarında önemli bir rol oynarlar. Buradaki önemli soru şudur: örgütler iş modellerinin geliştirilmesini kökten nasıl hızlandırır? Çoğu örgüt bu konuda başarısızdır, nedeni ise iş modellerinin katılığı ve iş yapma biçimlerini uzun zamandır gözden geçirmemelelidir. İş modellerinin yapısında değişime zorlanan, doğal olarak kararlı olma eğilimi söz konusudur. Kararlılık ise önceden tahmin edebilirlik ve etkinliğin araştırılmasıyla artar, özellikle belirli büyüme periyotlarında bu etkinlik daha da artar (Doz ve Koso-

nen,2008). İş modellerinin yenilenmesinde stratejik çeviklik çerçevesi geliştirilerek, stratejik duyarlılık, liderlik ve kaynak akıcılığı yapabilirlikleri ortaya konmuştur (Doz ve Kosonen,2008:67). Sharafi ve Zhang, örgütlerin çevik stratejileri içine almasına öncülük eden kavramların pazar, rekabet, müşteri gereksinimleri, teknoloji ve sosyal faktörlerden geldiğini, bunların ise ihtiyaç duyulan çeviklik seviyesini belirlediğini ifade etmişlerdir (Sharafi ve Zhang,1999).

Çevik örgütlerde faaliyetler aynı anda birlikte yürütülür, çalışanlar bilgilere kolaylıkla ulaşabilirler, rakipler tarafından taklit edilmesi zor iş uygulamaları geliştirilir, takımlardaki bireysel çalışmalar güçlendirilir, çapraz fonksiyonel takımlar oluşturulur, kararlar merkezkaçlaştırılır, çalışanlar teknolojinin farkındadırlar, mevcut teknolojilerin kullanımında liderlik sergilenir, ürün yaşam eğrisinde kalite sürekliliği sağlanırken ilk anda doğru tasarım, kısa çevrim hızı, sürekli iyileştirme, değişim kültürü, müşterilerle stratejik ortaklık, tedarikçilerle yakın ilişki kurma, yeni ürünlere girişme, müşteri temelli buluşçuluk, müşteri tatmini, pazardaki değişimlere hızlı tepki verme, öğrenen örgütler yaratma, çok kabiliyetli ve esnek çalışanlar oluşturma, işgücünün kabiliyetlerini güncelleştirme, sürekli eğitim ve geliştirme gibi özellikler yaşanır. Bu atıflara benzer bir görüşte Goldman ve diğerleri ve Gunasekaran'dan gelmiştir; çevikliğin dört boyutu olarak insan ve bilginin etkisini kaldıraç olarak kullanmak, değişim ve belirsizliği organize etmede uzmanlaşma, işbirliği, müşteri değerini artırmak (Goldman ve diğ.,1995;Gunasekaran,1998). Çeviklik yapabilirliğine ulaşmada "kuvvetlendiriciler" e işaret edilmiş (Lin ve diğ.,2006 ve Bottani,2009a), Gunasekaran ise kuvvetlendiriciler ifadesini geniş kapsamlı bir tanımlama kümesine dönüştürmüştür;"hayali girişimi biçimlendiren araçlar, metrikler", "fiziksel olarak dağıtılmış takımlar ve imalat", "hızlı ortaklıklar oluşturan araçlar/metrikler", "tutarlı mühendislik", "bütünleştirilmiş ürün/üretim/iş bilgi sistemi", "hızlı prototip yapan araçlar" ve "elektronik ticaret" kavramlarına vurgu yapmıştır (Gunasekaran,1998). Bottani, gerçekleştirdiği amprik/görgül araştırmada literatüre katkıda bulunan, örgütlerin çevikliğe ulaşmasını araştırmış, pratikte uygulanan araçlar ve çevik örgütlerin profillerini analiz etmiştir(Bottani,2010).

Yine başka bir araştırmada örgütlerin çevikliğini ölçmesine değerlendirecek önemli metrikler kümesi tanımlanmış, bir araştırma modeli ortaya konmuş, pazar payı, tepkicilik ve maliyet etkinliği formülleri, tanımları, ne ölçüldüğü ve tercih edilen değerler gösterilmiştir (Ganguly, Nilchiani ve Farr,2009). Çeviklik kavramının bulanıklığı ve çok boyutluluğu nedeniyle metriklerin geliştirilmesinin zor olduğu, çevik imalat için üretim, pazar, insan ve bilgi gibi dört yapılı bulanık mantıklı bilgi temelli bir çerçeve önerilirken, her biri için özgün parametreler ve ölçümler ortaya konmuştur (Tsourveloudis ve Valavanis,2002). Bunun yanında kitlesel kişiselleştirmede çeviklik indeksi (Lin ve diğ.,2006b), işgücü çevikliği için Planua (1997), Gunasekaran (1999), Breu ve diğerleri (2002) ve Dyer ve Shafer (2003) çeşitli atıflar ve yapabilirlikler ortaya koymuşlardır.Bu araştırmalardan yola çıkarak çevikliğin temel özelliklerinin bazılarını sıralarsak; esnek ürün modeli ve üretim sistemleri, işgücü esnekliği, esnek örgütsel yapılar ve uygulamaları, işyerinin esnekliği, esnek iş stratejileri, müşterilerin tercihleri ve taleplerindeki değişimlere tepki verme, iş çevresi, pazar, sosyal ve çevresel konular ve eğilimlere olan tepkicilik, öğrenme ve buluşçuluğu destekleyen çevre, yeni fikirlere, insana, teknoloji ve değişime olan pozitif tutum, sürekli iyileştirme,

öğrenme, ürün ve hizmet üretme ve sunma, zamanlama, çeşitli teknolojiler, kabiliyetler ve yetkinliklerin sentezi, kısa geliştirme çevrim hızı, yeni ürünlerin pazara yüksek giriş hızı, paydaşlarla yakın ilişki, kabiliyet ve bilgiyi artıran teknolojiler.

Yukarıdaki özellikler esneklik, tepkicilik, hız, değişim kültürü, bütünleştirme ve düşük karmaşıklık içeren örgütün tüm özelliklerine uygulanırken, üretim/hizmet, örgüt ve işgücü örgütlerin temel özelliklerini yansıtır. Bir başka sınıflandırmada; çevik örgütün küresel stratejileri temel alınmış; müşteri yönlü buluşçuluk, müşteri tatmini, müşterilerle stratejik işbirliği kurma, tedarikçilerle yakın ilişki, temel yetkinlik yönetimi, çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi, değişime ve fırsatlara bağlı olarak iç ve dış çevrenin sürekli izlenmesi, iş stratejilerinin revizyonu ve sürekli güncelleştirilmesi, ürünle ilişkili değişim yapabilirlikleri olarak belirtilmiştir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Çevik örgüt organik örgütlerin özelliklerini uygulanmalı ve esnek olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında çeviklik ortalamasının üzerinde performansın sürdürülmesi, hem iç hem de dış kaynaklardan gelen değişim ihtiyaçları anlamı ve rutin olarak yerine getirmedeki dinamik örgüt tasarımı yapabilirliğidir, yazarlar çevik tasarımda kuvvetli bir strateji, uyarlanan örgüt tasarımı, liderlik ve örgütsel kimliğin değer yaratma yapabilirliğine yol açtığını, bunun da sürdürülebilir performansla sonuçlandığı konusunda bir çerçeve çizmişlerdir (Worley ve Lawler, 2010). Stratejik çeviklik iş modellerinin yenilenmesi ve dönüştürülmesi yeteneğine sahip olmada temel bir noktadır.

Buradaki iş modeli objektif ve sübjektif biçimlerde tanımlanabilir. Objektif açıdan örgüt ve paydaşları arasında ve bölümler arasındaki bağlı operasyonel ilişkiler ve yapılandırılmış kümeler, sübjektif açıdan ise örgütün çevresiyle ilişkisini nasıl yürüttüğü ile ilgili mekanizmadır. Bu noktada Doz ve Kosonen stratejik çevikliğe iliştilenmiş iş modellerinin yenilenmesini hızlandıracak bir liderlik gündemi çerçevesi çizmişler, çevre üzerine daha farkında olan tetikte olmak isteyen yürütücülere katkıda bulunmayı istemişlerdir (Doz ve Kosonen, 2010). Operasyonel yapabilirliği gerçekleştiren rakiplere göre temel iş alanlarının daha hızlı, etkin ve tutarlılık içerisinde hem gelir artırıcı hem de maliyet azaltıcı fırsatları araştırmak temel alınmalıdır. Yöneticiler gelecekteki bu fırsatların zamanlamasını, büyüklüğünü ve biçimini önceden tahmin edememektedirler.

Günümüzde özellikle esnek iş modellerinin kurumsal yapıları güçlendirdiği ve dış çevredeki gelişimlere hızlı tepki vermenin önemi ortaya çıkmıştır. Örgütlerin değişime uyarlamadaki başarısızlıkları 2008 yılında yaşanan finansal krizle birlikte bir defa daha kanıtlanmıştır. Bu nedenle insan yapı ve teknolojinin yeni bir iş süreç mantığıyla bütünleştirilmesi bağışıklık sistemini güçlendirmekten geçer. Bağışıklık sistemi ise örgütlerin ayakta kalabilmesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle bir sonraki kısımda örgütler açısından zor bir görev olan bağışıklık sisteminin nasıl güçlendirileceği konusundaki görüşlerimiz aktarılacaktır.

2. Bağışıklık Sistemi Nasıl Güçlendirilir?

PricewaterhouseCoopers'ın 11'inci 2008 Küresel CEO gözleminde 1100 tane CEO'ya rekabetçi avantajda algıladığınız kaynakları sıralayanız biçiminde bir soru

yöneltildiğinde katılımcıların %76'sı değişime uyarlanma yeteneğini birinci sıraya koymuşlardır (PwC, 11 th, Annual Global CEO Survey,2008). Çöküş, durgunluk, toparlanma ve büyüme biçiminde düzenli olarak sıralanan ekonomik çevrimin günümüzdeki düzensizliği örgütlerin öngörüsüzlüğünü, ataletini ve önlemler almadaki yetersizliğini gündeme getirmiştir. Çevikliğin sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olması örgütleri hazırlıksız yakalamaktan koruyacağı gibi krizlere ve şoklara karşı örgütsel bağımsızlık sisteminin dirençli olmasını sağlayacağı bir kuvvetlendirici rolü de üstlenmesini sağlayacaktır. Gelecekteki fırsatlar ve zorluklara etkin ve başarılı biçimde uyarlanma yeteneğinin ölçülmesi nedeniyle kritik örgütsel özellik olarak çeviklik algılanmaktadır.

Yapılan bir gözleme göre yine CEO'lara küresel ekonomideki önceliklerin neler olduğu sorusu yöneltildiğinde önem sırasına göre verilen yanıtlarda stratejiyi yürütmedeki mükemmellik ve tutarlılık, değişime uyum, esneklik ve hız, küresel ekonomik performans, finansal risk, müşteri bağlılığı ve elde tutma, verimlilik iyileştirme bulunmaktadır (The Conference Board, Inc. CEO Challenge 2008: Top 10 Challenges- Financial Crisis Edition, 2008). Yüksek performans gösteren örgütler çevik olmayı uzun vadeye uyum sağlamaktan daha çok kısa vadede ki aciliyetlere daha hızlı tepki vererek pazarda ilk olma fırsatını yakalamayı istemektedirler. Örgütün pazarını nasıl anladığı ve tepki verdiği önemli bir noktadır. İş modelleri ve pazar görüşünün yanında Pazar eğilimlerini duyumsaması ve her birine etken tepki verme yeteneğine sahip olma üstün performans gösteren örgütlerde bulunur. Ayrıca örgütlerin kabiliyet ve yapabilirliklerine stratejik bir görüş kazandırması da önemlidir. Yine PwC'nin 13'üncü yıllık küresel CEO gözleminde CEO'lar bir yandan örgütlerini kuvvetlendirici çalışmalarını sürdürürlerken, diğer yandan sektörlerini, ekonomilerini ve düzenleyici çevrelerinde meydana gelen yapısal değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları araştırmaktadırlar.

Yapısal değişiklikleri anlamak ve tepki verme yeteneği örgütlerin yapı taşına yeni bir kavramın eklenmesini zorunlu kılmıştır; çeviklik. Özellikle değişen koşulların hızı ve büyüklüğündeki kaotik ortam son yaşanan durgunluğun bizlere öğrettiği en önemli derstir. Durgunluk sonrası yaşanan gelişmeler ve büyüme şansını yakalamak önem taşımaktadır. Yine PwC'nin son raporunda çoğu CEO stratejilerinin, örgütlerinin veya iş modellerindeki diğer elemanlardan ziyade artık yönetim süreçlerini değiştirmek niyetinde olduğunu göstermiştir. En önemli yönetim yetkinliği ise örgütlerin çevikliğini artıracak önlemlerin alınmasıdır. Ayrıca toparlanma döneminde örgütsel konumlanmada ne yapılacağı da önem taşımaktadır. İşte tam da bu noktada hala maliyet azaltma adres olarak gösterilmektedir. Dikkatli bir iyimserlikle geleceğe bakılmaktadır. Mevcut pazarlara ve örgütsel yapıya odaklanan bir kriz tepkisi genellikle mevcuttur. Daha akışkan ve yalın yönetim kavramı ile çevikliği artırmak mümkündür. Aslında yaşanan bu kriz örgütlerin kendi içyapılarını, iş yapma biçimlerini ve düşüncelerini tekrardan gözden geçirme fırsatını sunmuştur. Kriz esnasında örgütlerin çoğunlukla ihtiyaç duyduğu kabiliyetlerin bulunması, cezp edilmesi ve elde tutulmasında daha çevik yollar bulunabilirdi. Geçmişte örgütler teknolojiye yatırım yaparak standartlaştırma yoluyla maliyetleri azaltma ve etkinlik yaratarak çalışıyorlardı, bu strateji belli bir dönemde avantaj yaratmıştır, fakat esneklik kavramı unutulmuştu (OsterWalder&Pigneur, 2010) Standartlaşmanın üzerinde aşırı ölçüde durulması

esnek olmayan sistemler ve süreçlerle yüzleşerek başarısızlığa uğranılmıştı. İş modellerinin etkili olması çevik olduğu anlamını taşımaz. Etkinlik ve çeviklik çelişkisi üzerinde düşünmemiz önemlidir.

Özellikle çeviklik kavramı içerisinde yer alan daha büyük risklerin farkında olma, pazara uyum sağlama, değişim yönetim kabiliyeti ve yeni müşteri taleplerine yanıt verme gibi dikkat çeken yetkinliklerin yapılandırılmasında önemli eksiklikler görülmüştür. Uzun vadede örgütün yapabilirliğini ve birikimini yok etmek anlamına gelen işten çıkarmanın pişmanlığının yaşanması olası eylemler arasında yer alabilir. İnsan kaynakları konuları ile uğraşılan zaman özellikle üst düzey yöneticiler için gün geçtikçe artmaktadır. Bu ise rekabetçi avantaj oluşturmanın önemli bir parçası olan çevikliğin insanların yetkinliklerinin artışıyla doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut koşullar altında her gün talep değişiklik göstermekte, örgütler ise bu değişikliklere hızlı biçimde uyarlanmaya ihtiyaç göstermektedirler. Bu çerçevede yeni pazarları keşfetme olasılığı daha düşüktür, mevcut piyasalara daha iyi nüfuz etmek için konumlanmaya devam ederlerken bu tepki biçiminin sermaye ve kaynak kısıdı altında hata marjının düşük olduğunu ifade edebiliriz. PwC'nin 2010 CEO gözleminde gelecek üç yıl içerisinde yatırım öncelikleri sorulduğunda (aslında bir bakıma uzun vadeli tepki biçiminde de düşünebiliriz) , sırasıyla verilen yanıtlar maliyet etkinliği, liderlik ve kabiliyet geliştirme, organik büyüme programları, Araştırma Geliştirme ve yeni ürün buluşçuluğudur.

Yine aynı dönemde müşterilerin satın alma davranışlarındaki değişikliklere yanıt vermek, kabiliyet yönetimi stratejileri ve örgüt yapıları konusunda bazı değişikliklere gidecek konu kabiliyet olarak gösterilmiştir. Ekonomik koşullar tersine döndüğünde örgütlerin yeterli ölçüde hızlı hareket edememeleri tespiti tamamen örgütsel ve stratejik çeviklik düşüncesinin hayata geçirilememesi ile tutarlıdır. Uzun vadeli planlamanın önemi vurgulanırken anlık değişimlere hazırlıklı olmayı bir an unutmamanın cezası ağır biçimde ödenmektedir. Buradaki can alıcı nokta, örgütün değişim eğilimlerine hızlı tepki vermeyi ve direnç sistemini kuvvetlendirici çeviklik kavramını önemli bir temel yetkinlik olarak kabul ederken stratejik konumlanmayı sürdürmektedir. Esneklik günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde önemli bir silahken krizin olumsuz etkilerini ve yansımalarını en aza indiremeyecek önlemdir. Rekabetçi kalmak istiyorsak, uzun vadeye odaklanma ile maliyet azaltılmasını dengelerken karlılığımızı da sürdürmeliyiz. Periyodik olmayan değişim için yeni bir kriz beklemek lüksümüz yok, bunun içinde gelecekteki konumlanmamız için yeni ürün geliştirme ve buluşçuluk hayati derecede önem taşıyan çeviklik araçları olmaktadır.

Çöküş dönemlerinde ayakta kalmak ve başarılı olmak istiyorsak insan kaynakları kritik rol oynayarak işletmenin ve çalışanların gelecek için güçlü ve çevik konumunu garanti etmek için farklı olarak ne yapmalıyız geniş ölçüde tanımlanmasına yardımcı olmalıdır. Maliyet azatımı ve bunun yansıması olan işten çıkarmaların bu tehlikeyi atlatmamızda yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Kabiliyetlerin belirlenmesi, doğru ödül yapılarının oluşturulması, doğru insanların yerleştirilmeleri, iletişime bağlılık ve çalışanları elde tutmanın artırılması gerekir. Bu ise metriklere ve esnekliğe, sorunlara daha yaratıcı yaklaşımlar geliştirmeyi gerektirirken örgütlerin gelecekteki sağlığını da olumlu yönde etkiler. Çöküşün uzun vadeli etkisini en aza indirmek

için çalışanlara olan bakış açımızı değiştirmeliyiz. Bunun için de ilk önce insan kaynaklarının bakıma alınması gerekir. İnsan kaynaklarına kısılması gereken bir maliyet unsuru olarak bakmak esneklik, yaratıcılık ve çeviklik gibi sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynaklarını yok etmek ile eş anlamlıdır. Yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa tüm örgütler çeviklik için gayret göstermelidir. Çeviklik değişimi beklemek anlamını taşıyabileceği gibi müşteri tatminiyle yaptığımız işi birlikte ele almayı da içinde barındırır. Bu hedefe ulaşılmasında çeviklik örgütün stratejilerinden, tasarımından, insanlardan, süreçlerine, teknolojilerine kısaca tüm elemanlarının içerisinde yapılandırılmalıdır. Standartlaştırma ve esneklik arasında doğru bir denge bulunurken, örgütün özüne stratejik ve operasyonel çeviklik yerleştirilmelidir.

Örgütün temel süreçleri, riskleri, dönüşümcü fırsatlarının derinliğine anlaşılmasını teşvik eden paylaşımcı bakış açısı için iş çevikliği projesinin geliştirilmesiyle artık uzun zamandır periyodik olmayan değişim kavramına güvenilir yaklaşımlar geliştirmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda çağdaş örgütlerdeki en büyük sorunlardan biri olan üst düzey yönetim ile operasyonel seviyede çalışanlar arasında kopuk olan işbirliği anlayışında köklü değişikliği de gidilecektir. Örgütler özgün davranışlar bekleyen müşterileri için ürünlerini kişiselleştirecek yeterli esnekliği standartize edilmiş tedarik zinciri ve örgütsel elemanlar içerisinde görülmelidir. Aslında karşıt gibi görünen standartlaştırma ve esnekliğin uyumu günümüzde bir gerekliliktir; standartlaştırma insanları ve örgütü katı, esnek olmayan sistemler ve süreçlerle bağlarken, esnekliğin önemli elemanı kişiselleştirmenin doğru dengesi kurulmalıdır. General Motors bu iki kavramın doğru dengesinin başarısının yeni yaklaşımı olduğuna inanmaktadır. Örgütsel yapı, insanlar ve süreçlerde stratejik önceliği artıran ve işini kuvvetlendiren teknolojiyi işaret eden bu yaklaşımda yeni liderlik ve yeni stratejik vizyonu örgütün içerisine yerleştiren General Motors dönüşümün kıyısında (Taylor, 2008).

Örgütler daha çevik olmak istiyorlarsa müşterilerine daha özgün değer yaratan süreçleri öncelikli hale getirmeli ve iş fonksiyonlarını operasyonlarıyla birlikte ele almalıdır. Örgütsel öz de ve mimari içerisinde çevikliğin bütünleştirilmesi iş süreçlerinin tasarımına, kabiliyet yönetimine, yeni teknolojilere, geleceğin liderlerine geliştirmeye, yeni yaklaşımlar, yeni düşünme biçimlerini gerektirir. Örgütün değişime daha tepkici bir yaklaşım (günümüzde ve gelecekteki stratejilerin özü olan tepkici konumlanma) geliştirilmesi için direnç kapasitesini artırmayı amaçlar. Başarısızlık örgütsel yaşamı doğrudan tehdit eder. Yapılan araştırmalarda örgütsel değişim programlarının yaklaşık %75'nin başarısız olduğunu, bunun nedeninin yeterli olmayan örgütsel elemanlara işaret eden liderlikten kaynaklanmadığını, çalışanlar arasında zorunlu desteğin yaratılmamasının önemli bir etmen olduğu saptanmıştır (Dawson ve Jones, 2007). İnsanların sahip olduğu yetkinliklerle örgütsel strateji ve hedeflere nasıl katkıda bulunacağını anlamalarına yardımcı olunmalıdır. Değişim girişimlerinin maliyetli ve can yakıcı olduğunu düşünürsek çalışanlar üzerinde maliyetli davranışsal riskleri (yabancılaşma, devamsızlıklarda artışlar, verimlilik kayıpları, artan sağlık harcamaları) getirmesi yüksek derecede mümkündür. Çoğu örgütün bu sorunlarla uğraşmak istememeleri nedeniyle değişim girişimleri başarısız veya etkileri sınırlı olmaktadır. Ortak ve paylaşılan bir vizyon ile sürekli değişime katkı veren bir kültür anlayışını benimsemesi, stratejik üst yapı, operasyonel alt yapı ve yönetim felsefesine yayılması örgütlerin çevikliğin tanınması için yeterlidir. Diğer önemli bir unsur

örgütün müşterilere en iyi nasıl hizmet edeceğinin temelini oluşturan kritik iş süreçlerinin saptanması ve paylaşılmasıdır. Bu eylemler ise örgütlerin yeni değer yaratmasını sağlarken paylaşılan ortak vizyon ise esnek yapısal tasarımların uyumlu yönetim tekniklerinin ve verimli faaliyetlerin geliştirilmesinde örgütleri kuvvetlendirir. Cisco Systems bunu en iyi anlayan örgütlerden birisidir, örgütün hızlı hareket etmesine olanak tanıyan süreçler ve insanlar arasındaki önemli içsel bağlılık vizyonu, liderlik uygulamaları örgütün geleceğe taşıyacağına bilincindedir (Chambers, 2007).

Çeviklik markasının yarattığı felsefe Pazar talepleriyle tutarlı, uyumlu ve zamanında yeni süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesini de kolaylaştırır. Bu kolaylaştırma örgüte özgü biricikliğinin/yapabilirliğinin (yeni bir ürün hattı veya tedarik zinciri gibi) belirlenmesiyle vizyon ve temel süreçlerde tutarlılığı, tutarlılık ise örgüte geleceği daha iyi tahminlemesini ve başarıyı getirir. Çevik örgütlerde bulunan özgün yapabilirlikler daha geleneksel yapılandırılmış örgütlere göre fırsatları daha hızlı ticarileştirme gücüne sahiptirler. Ortak bir vizyon ve esnek yapı bilginin örgüt veya tedarik zinciri boyunca akarak yine geleceğin önceden tahminlenmesine olanak sağlar. Maliyet ve değer analizi yapılarak süreçler basitleştirilir ve bütünleştirilir. Bu ise gereksiz faaliyetlerin elimine edilerek karmaşıklık ve operasyonel maliyetlerin azaltılmasını, gelecekteki yatırım fırsatları üzerine daha fazla durulmasını sağlar. Başarıyı sürekli tarayan gözler yeni yapabilirlikleri hızlı biçimde örgüte taşıyarak, örgütsel elemanlarla (insanlar, yapı, teknoloji, süreçler) bütünleştirir. Örgüt-birey bütünleşmesi sağlandıkça değişime olan direnç azalır. Buradaki kritik nokta, çevikliğin temel yönlendiricilerinden olan insan ve süreç iyileştirme kavramlarının teknoloji yoluyla maliyet azaltma ve etkinlik artırma çabalarının gölgesinde kalması nedeniyle örgütler geleceğe hazırlanmada ve yeni şoklarda başarısız olmaktadır (Keçecioğlu, 2012). Aslında ilginç bir çelişki var; hem çevikliğin önemi örgütlerce takdir edilmekte hem de günümüzde örgütlerin en zayıf noktası olmakta.

Bilgisayar üreticisi Lenova Group'un başkanı Yang Yuanqing, " Gelecekteki buluşçuluk teknoloji ve ürün geliştirmeyi sınırlandırmaz, fakat daha da önemlisi bunların iş modelleri tarafından yönlendirilmesidir. İş akışımızı, fonksiyonların tahsis edilmesinde, kaynakların yayılımında iş yapma biçimlerimizde kazandıran veya kaybettiren en önemli faktörlerin belirlenmesi gerekir" demiştir (PwC, 2007). Burada görüldüğü üzere ağır, hantal, tembel bir örgütü çevik bir örgüte dönüştürmenin temel anahtarı ilk önce müşteriye ve örgüte değer yaratan süreçler üzerine odaklanmaktan geçer. Bu ise iş süreçlerini ansızın veya beklenmeyen pazar değişikliklerine karşı hızlıca yeniden düzenleyecek örgütsel kapasitenin geliştirilmesinin önemini ortaya koyar. Bu kapasite iki kültürel anlayışla desteklenmelidir. Birincisi, bir bütün olarak örgüte süreç odaklı bakmak ve bununla doğrudan bağlantılı olmak üzere örgütlerdeki geleneksel fonksiyonel sınırların dışına çıkarak işbirliği modeli geliştirmek. Söz konusu kültürel değişiklik örgütün çevikliğini artırırken stratejik hedeflere ulaşılmasına hizmet eder. Diğer bir hizmet eden unsur yapıdır. Yapının değeri artıracak biçimde esnek ve akılcı olması gerekir. Örgüt hem esnek hem de standartlaştırmaya nerede ve niçin ihtiyaç duyduğunu bilmelidir. Çevikliğin doğru karışımı veya dengesi örgütün paydaşları için değer yaratma ve iş yapma biçimlerine ayırıcı, buluşçu yaklaşımlar getirmesiyle bağlantılıdır.

Örgütün elemanları müşteriler için değer yaratacak biçimde bir ara kesitte buluşurken, temel iş süreçleri bu ara kesite yerleştirilmelidir. Değer haritalaması ile özgün ve farklı değer örgütte yaratılma yerleri ve örgütsel stratejiye ulaştıracak biçimde karışımın içeriği saptanır. Saptama bize gelecekte nerelerde çevik olmamız gerektiğini zamanında proaktif bir araç olarak sunarken değer tekliflerine olan bakış açısını da gündeme getirir. Gelecekteki pazar talepleri veya fırsatları daha büyük esneklik ihtiyacı yaratır. Hedeflenen esnekliğin değerini örgütün önceliği olarak odaklanması iş çevikliğinin temel aracıdır. Ana ve öncelikli süreçler çevikliği destekleyen en iyi uygulamalar ve ölçülebilir performans standartları, ayrıntılı, operasyonel değişim senaryoları temel değer yaratan süreçlerin yönetimi için esnek araçlar ve sistemleri, standartlaştırılan ve esnek süreçlerin stratejik bütünleşmesi mevcut ve gelecekteki yatırımlar için esnek faaliyet modelleri, üst yönetimin karşılıklı işbirliği, işbirliği etrafında güçlü ve tutarlı iletişimi ve değişime olan engellerin ortadan kaldırılması anlamına gelir. Stratejiyi vizyona ortak bir bakış açısının yaratılması örgütün yönetimi ve iş yapma biçimlerine yeni bir gözle bakılmasını gerektirir. Süreçlerin uyumlaştırılması ve strateji ana doğrultusunda birlikte ele alınması etken tepkici düşüncenin bir ürünüdür. Örgütler için stratejik hedeflerine katkıda bulunan olarak fonksiyonel gruplara bakmalıdırlar. Bu bakış açısı ise fonksiyonlara katkı için ek bir sorumluluk yükler; müşteri değeri yaratmaya odaklanmada özgün katkıların netleştirilmesi.

Ortak süreçler ve iş stratejilerinin hep birlikte çalışmasıyla ortak bakış açısına yeni kavramlar sürekli olarak eklenir. Bir rapora göre bugün örgütlerin ölüm oranları göz korkutmaktadır. S&P İndeksinde 500 şirketin 40 yıllık listesinden yalnızca 74 tanesi bugün yaşamlarını sürdürmektedir. Diğer bir ifade ile bir yılda 10'dan fazla örgüt yok olmaktadır. İleriye baktığımızda günümüzdeki büyük örgütlerin yalnızca 1/3'ü gelecek 25 yıl içerisinde önemli bir oyuncu olarak yaşamlarını sürdüreceklerdir (Hoque, Kirkpatrick ve Fillios, 2007). Sürekli değişen bir çevrede çeviklik sürdürülebilir, tahmin edilebilir ve tutarlı biçimde farklılaşma ve başarıya ulaştırmada en önemli varlıktır. Çeviklik örgütsel bağımsızlık sisteminin güçlendirilmesine yardımcı olacak önemli bir katkıdır.

3. Sonuç

Yeni bir yönetim anlayışı günümüzdeki örgütlerin iş yapma biçimlerini belirlemektedir. Önemli bir anlayıştır, fakat her şeyin bittiği anlamına gelmez. Yüksek performansa öncülük etmek için örgütsel elemanların tümü birlikte çalışmalıdır. Ortalamanın üzerinde sürdürülebilir bir performansa ulaşmak çevikliğin olmazsa olmazlarından. Kısa vade de ortalama performansın üzerine çıkmak yeterli değildir, bu performansı sürdürmede yapıları, sistemleri ve süreçleri dinamik biçimde birlikte ele alabilmemizde önem taşımaktadır. Bugün ve gelecekte sürdürülebilir başarıya ulaşmak değişimin avantajlarından yararlanmayı gerektirmektedir. Küresel anlamda iç ve dış değişim faktörlerinin izlenmesi, müşteriler ve örgüt için en büyük değer yaratan süreç ve faaliyetlerin tespit edilmesi, değer yaratan süreçlerle üst düzey yürütücülerin ilgileri birlikte ele alınması, etkinlik için değer yaratan süreçlerin standartlaştırılması, değer yaratan süreç esnekliklerinin yerlerinin belirlenmesi ve esnek bir faaliyet modelinin yaratılması gerekir. Kargaşa ve çalkantılı bir çevre günümüzde bir sorunsal

çeviklikte bu çözümün bir parçası olabilir. Bir yandan ürün yaşam eğrilerinin kısalığı, Pazar bölümlenmelerinin artması, bir yandan da değişen ortamlarda karlı kalabilme, yüksek performans sergileme ve yüksek kaliteli mal ve hizmetleri müşteri talepleri doğrultusunda üretebilme. Bu zorluk ve çelişkilere verilecek en geniş kapsamlı tepki çevik olmaktır. Ayakta kalmak için stratejik bir konu olarak üzerinde durmamız gerekir. Yaşam biçimi olarak benimsememiz, bunun ötesinde örgütün her hücresine kadar aktarabilmemiz belki de geleceğe bakışımızı biraz daha umutlu kılabilir.

Kaynakça

- ASHRAFİ, N., XU, P. and Mathiyalakan, S. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems, In: Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshop (CECW'05), Munich, Germany, July 19.
- BOTTANİ, E. (2009a). "A fuzzy QFD approach to achieve agility", International Journal of Production Economics, 119(2), ss.380-391.
- BOTTANİ, E. (2010). "Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation", International Journal of Production Economics, 125, ss.251-261.
- BREU, K., Hemingway, S.J., Strathern, M. and Bridger, D. (2002). "Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy", Journal of International Technology, 17(1), ss.21-31.
- CHAMBERS, J. (2007). "From here to Collaboration", Cisco Systems Financial Analyst Conference, September 5.
- DAWSON, M.J. and Jones, M.L. (2007). "Human Change Management: Herding Cats", PricewaterhouseCoopers.
- DOVE, R. (1999). "Knowledge management, response ability and the agile enterprise", Journal of Knowledge Management, 3(1), ss.18-35.
- DOVE, R. (2001). Response Ability: The Language, Structure and Culture of the Agile Enterprise, NJ: Hoboken: Wiley.
- DOVE, R. (2005a). Fundamental principles for agile systems engineering. In: 2005. Conference on Systems Engineering Research (CSER), NJ: Hoboken: Stevens Institute of Technology.
- DOVE, R. (2005b). Agile enterprise cornerstones: knowledge, values and response agility, Atlanta, GA: IFIP 8.6 Keynote Address.
- DOZ, Y. and Kosonen, M. (2008). "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", California Management Review, Vol.50, No.3, Spring, ss.95-118.
- DOZ, Y. and Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game, London: Wharton School Publishing.
- DOZ, Y. and Kosonen, M. (2010). "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", Long Range Planning, 43, ss.370-382.
- DYER, L. and Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: achieving marketplace and organizational agility with people. In: Peterson, R.S. ve Mannix, E.A. (Eds.), Leading and Managing People in the Dynamic Organization, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- FLIEDNER, G. and Vokurka, R. (1997). "Agility: competitive weapon of the 1990s and beyond?", Production and Inventory Management Journal, 38(3), ss.19-24.

-
- GANGULY, A., Nilchiani, R. ve Farr, J.V. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises", *International Journal of Production Economics*, 118,ss.410-423.
- GOLDMAN, S.L., Nagel, R.N. ve Preiss, K.(1995). *Agile Competetion and Virtual Organizations*, New York:Van Nostrand Reinhold.
- GORANSON, H.T.(1999). *The Agile Virtual Enterprise:Cases, Metrics, Tools*, USA:Quorum Boks.
- GUNASEKARAN, A.(1998). "Agile manufacturing:enablers and an implementation framework", *International Journal of Production Economics*", 36(5):1223-1247.
- GUNASEKARAN, A.(1999). "Agile manufacturing:a framework for research and development", *International Journal of Production Economics*, 62(1-2),ss.87-105.
- HOQUE, F, Kirkpatrick, T. ve Fillios, M.(2007). *The Art and Science of Agility:Surviving the 21 st Century by Converging Business and Technology to Achieve Agility, Resilience and Adaptability*, BTM Institute Research Report, September.
- IACocca INSTITUTE (1991). *21 st Century Manufacturing Enterprise Strategy-An Industry-led View*, Bethlehem,PA:Iacocca Institute.
- KIDD, P.T.(1994). *Agile Manufacturing-Forging New Frontiers*, Wokingham:Addison-Wesley.
- KUMAR, A. and Motwani, J.A.(1995). "Methodology for assessing time based competitive advantage of manufacturing firms", *International Journal of Operations and Production Management*, 15(2),ss.36-53.
- LIN, C.T., Chiu, H. and Chu, P.Y.(2006)."Agility index in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, 100(2),ss.285-299.
- LIN, C.T., Chiu, H. and Tseung, Y.H.(2006a)."Agility evaluation using fuzzy logic", *International Journal of production Economics*, 101(2),ss.353-368.
- MCCARTY, F.H.(1993)."Agility in Manufacturing", *Manufacturing Engineering*, 111(6),ss.8.
- MENOR, L.J., Roth, A.V., Mason, C.H.(2001)."Agility in retail banking:a numerical taxonomy of strategic service groups", *Manufacturing and Service Operations Management*, 3(4),ss.272-292.
- MCKINSEY GLOBAL SURVEY (2006). *Building a nimble organization*, mckinseyquarterly.com, July.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007). *10 th Annual Global CEO Survey*, January.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008). *11 th Annual Global CEO Survey*.January.

- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2010). 13 th Annual Global CEO Survey, January.
- SEETHAMRAJU, R.(2006).Influence of Enterprise Systems on Business Process Agility. Global Conference on Emergent Business Phenomena in the Digital Economy (ICEB+eBRF), Tampere, Finland, November 28-December 2.
- SHARAFİ, H. and Zhang, Z.(1999). “A Methodology for achieving in manufacturing organizations”, International Journal of Production Economics, 62(1-2),ss.7-22.
- SHEREHİY, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K.(2007). “A review enterprise agility:- Concepts, frameworks and attributes”, International Journal of Industrial Ergonomics, 37,ss.445-460.
- SULL, D. (2010). “Competing through organizational agility”, McKinsey Quarterly, Issue 1,ss.48-56.
- SWAFFORD, P.M., Ghosh, S. ve Murthy, N.(2006). “ The Antecedents of supply chain agility of a firm:scale development and model testing”, Journal of Operations Management, 24(2),ss.170-188.
- TAYLOR, A.(2008).”Gentlemen, Start Your Turnaround”, Fortune, January 8.
- THE CONFERENCE BOARD INC.(2008). CEO Challenge 2008:Top 10 Challenges-Financial Crisis Edition.
- TSOURVELOUDİS, N.C. and Valavanis, K.P.(2002). “On the measurement of enterprise agility”, Journal of Intelligent and Robotic Systems, 33(3),ss.329-342.
- YUSUFY.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A.(1999). “Agile manufacturing:the drivers, concepts and attributes”, International Journal of production Economics, 62(1):33-43.
- WORLEY,C.G. and Lawler III, E.E.(2010).”Agility and Organization Design:A Diagnostic Framework”, Organizational Dynamics, Vol.39, No.2,ss.194-204.
- (OsterWalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation. NJ, Hoboken.
- Keçecioğlu, T. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.