



**Araştırma Makalesi • Research Article**

**Strategic Adaptation during De-globalization and Economic Decoupling: A Framework for Resilient Growth**

Eran Eraslan\*, H. Senem Göl Beşer\*\*, Gül Esin Delipınar\*\*\*

**Abstract:** This conceptual study develops a holistic, resilience-centered strategic framework to address the challenges firms face amid declining globalization and increasing economic fragmentation. Recognizing that these dynamics do not affect industries or regions uniformly, the framework focuses on globally integrated sectors that are particularly exposed to geopolitical and regulatory disruptions. Building on established mechanisms such as strategic agility and redundancy systems, the study introduces organizational resilience alignment as a novel meta-capability that connects strategic intent with organizational execution. Grounded in the dynamic capabilities perspective, the framework synthesizes insights from strategic management, international business, and global political economy to advance a coherent theoretical explanation of firm adaptation under systemic uncertainty. The conceptual model is illustrated through brief illustrative cases of Apple and Unilever, demonstrating how multinational enterprises operationalize resilience in response to de-globalization pressures. The study culminates in a set of directional propositions that specify how strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment interact to shape firms' adaptive capacity. By conceptualizing resilience as an integrative organizational capability rather than a collection of isolated practices, the framework contributes to theory development while offering managers a structured approach to supply chain reconfiguration, governance adaptation, and geopolitical risk management in fragmented global environments. The framework is particularly relevant for multinational enterprises operating in geopolitically sensitive industries where regulatory volatility, trade fragmentation, and supply chain concentration amplify strategic risk.

**Keywords:** Resilience, Strategic Agility, De-globalization, Economic Decoupling, Supply Chain, Strategic Management

***Küreselleşmenin Gerilemesi ve Ekonomik Ayrışma Strasında Stratejik Uyum: Dayanıklı Büyüme İçin Bir Çerçeve***

**Öz:** Bu kavramsal çalışma, küreselleşmenin gerilemesi ve ekonomik parçalanmanın derinleştiği bir bağlamda işletmelerin karşı karşıya kaldığı zorlukları ele almak üzere bütüncül ve dayanıklılık (resilience) odaklı bir stratejik çerçeve geliştirmektedir. Söz konusu dinamiklerin sektörler ve bölgeler üzerinde homojen etkiler yaratmadığı varsayımından hareketle, önerilen çerçeve özellikle jeopolitik ve düzenleyici kırılmalara yüksek derecede maruz kalan, küresel ölçekte entegre sektörler odaklanmaktadır. Çalışma, stratejik çeviklik ve yedeklilik sistemleri gibi yerleşik mekanizmalar üzerine inşa edilerek, stratejik niyet ile örgütsel uygulama arasındaki bağı kuran yeni bir üst-yetenek (meta-capability) olarak örgütsel dayanıklılık uyumu (organizational resilience alignment) kavramını literatüre kazandırmaktadır.

Dinamik yetkinlikler yaklaşımına dayanan bu çerçeve, stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik ve küresel politik ekonomi literatürlerinden elde edilen kavramsal içgörülerini bütünleştirerek, sistemik belirsizlik koşulları altında

**Cite as/ Atf:** Eraslan, E., Göl Beşer, S. & Delipınar, G.E (2026). Strategic adaptation during de-globalization and economic decoupling: a framework for resilient growth. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 619-645. <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.1775501>

e-ISSN: 2149-4622. © 2026 The Author(s). This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial4.0 International License (CC BY-NC 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



firmaların uyum süreçlerine ilişkin tutarlı bir kuramsal açıklama sunmaktadır. Kavramsal model, Apple ve Unilever örnekleri üzerinden kısa ve açıklayıcı vaka anlatımlarıyla somutlaştırılmakta; çok uluslu işletmelerin küreselleşmeden geri çekilme baskıları karşısında dayanıklılığı nasıl operasyonelleştirdikleri gösterilmektedir. Çalışma, stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve örgütsel dayanıklılık uyumu arasındaki etkileşimlerin firmaların uyum kapasitesini nasıl şekillendirdiğini ortaya koyan yönlendirici önermelerle sonuçlanmaktadır. Dayanıklılığın, birbirinden kopuk uygulamalar bütününden ziyade bütünleştirici bir örgütsel yetkinlik olarak kavramsallaştırılması, kuramsal katkının yanı sıra yöneticilere tedarik zinciri yeniden yapılandırması, yönetim uyarlamaları ve jeopolitik risk yönetimi konularında sistematik bir yol haritası sunmaktadır. Önerilen çerçeve, özellikle düzenleyici oynaklığın, ticari parçalanmanın ve tedarik zinciri yoğunlaşmasının stratejik riski artırdığı jeopolitik açıdan hassas sektörlerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler için yüksek düzeyde açıklayıcı ve uygulamaya dönük bir önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dayanıklılık, Stratejik Çeviklik, Küreselleşmenin Gerilemesi, Ekonomik Ayrışma, Tedarik Zinciri, Stratejik Yönetim.

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Yeditepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

ORCID: 0009-0002-9765-9030, eranerarslan@gmail.com

\*\*Prof. Dr. Yeditepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

ORCID: 0000-0001-9631-6752, senemgol@yeditepe.edu.tr

\*\*\*Dr. Öğretim Üyesi, Altınbaş Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi

ORCID: 0000-0001-5402-708X, gul.delipinar@altinbas.edu.tr

## Introduction

*“The secret of change is to focus all of your energy not on fighting the old, but on building the new.”*

— *Attributed to Socrates*

Recent geopolitical disruptions and trade fragmentation have shattered the long-standing assumption of a seamlessly integrated global economy. Consequently, multinational enterprises (MNEs) now operate under a climate of heightened regulatory and geopolitical risk. These structural shifts have reintroduced profound uncertainty into firm-level strategic decision-making, necessitating a fundamental reassessment of traditional efficiency-driven models.

De-globalization and economic decoupling do not unfold uniformly across industries or regions. While highly integrated sectors such as electronics, automotive, and energy are disproportionately exposed to trade restrictions and geopolitical tensions, other industries experience more selective or gradual forms of fragmentation. These dynamics represent neither a purely temporary disruption nor a complete reversal of globalization, but rather structural shifts that reshape firm-level strategic decision-making under persistent uncertainty (Witt, 2019; Petricevic & Teece, 2019; Kim, Li & Lee, 2019; Yücesan, 2025).

Since the Second World War, global economic integration has intensified, a trend significantly accelerated by the dissolution of the Soviet Union and China’s accession to the World Trade Organization. This period fostered highly interconnected production systems that prioritized efficiency, economies of scale, and cost minimization.

Recent firm-level responses illustrate how multinational enterprises operationalize strategic adaptation under these conditions. Apple has diversified its manufacturing footprint through a “China-plus-one” strategy, while Unilever has increasingly regionalized production to mitigate supply risks. These cases signal a broader shift toward resilience-centered strategic decision-making in response to de-globalization pressures.

Despite growing scholarly interest in strategic agility, organizational resilience, and global value chain restructuring, existing studies have mainly examined these constructs in isolation. The interaction between strategic agility, redundancy mechanisms, and organizational alignment under conditions of de-globalization and economic decoupling remains theoretically underexplored. This study addresses this gap by proposing an integrative, resilience-centered strategic adaptation framework.

The concepts of de-globalization, economic decoupling, and strategic resilience are central to this study. De-globalization refers to the deliberate rollback or reconfiguration of cross-border economic integration (Witt, 2019), while economic decoupling denotes the strategic separation of national economies in politically or technologically sensitive sectors (Roberts, 2020). Strategic resilience is defined as a firm's ability to withstand, absorb, and adapt to systemic external shocks without losing competitive advantage (Lengnick-Hall & Beck, 2005). The intensity of exposure to these dynamics varies across industries, shaped by technological complexity, geopolitical sensitivity, and institutional context.

The COVID-19 pandemic and subsequent geopolitical disruptions revealed the structural fragility of globally concentrated and efficiency-driven supply chains. Disruptions in logistics, production, and access to critical inputs demonstrated that global sourcing models optimized primarily for cost minimization lacked sufficient buffers against systemic shocks. Similar vulnerabilities had previously surfaced during localized crises—such as the 2011 floods in Thailand and major earthquakes affecting electronics supply chains—yet the pandemic amplified these risks on a global scale. As a result, firms increasingly reassessed their reliance on just-in-time systems and globally dispersed suppliers, accelerating a strategic shift toward resilience-oriented supply chain configurations.

Grounded in dynamic capabilities theory, this paper develops a conceptual model that introduces a fourth meta-capability—organizational resilience alignment—which expands the foundational work of Doz and Kosonen (2010). This meta-capability emphasizes the alignment of strategy, structure, and culture as a prerequisite for achieving firm-wide resilience.

The following critical questions guide the research:

RQ1: How do strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment jointly enable firm-level adaptation under de-globalization and economic decoupling?

RQ2: How do geopolitical and political-economic developments shape the strategic trade-offs between efficiency and resilience for multinational enterprises?

In addressing these questions, this paper contributes both theoretically and practically by offering a strategic framework that enables multinational firms to assess geopolitical risks, mitigate supply chain shocks, and maintain continuity in a fragmented global economy.

To clarify the internal logic of the proposed framework, the study explicitly formulates directional propositions that specify the relationships among strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment.

## **Methodology**

### **Theoretical Approach and Scope**

This study adopts a conceptual theory-development methodology rather than an empirical or systematic review approach. Its primary aim is to develop an integrative theoretical framework through conceptual advancement and theory building (Corley & Gioia, 2011).

This study employs literature synthesis to develop a resilience-centered strategic model tailored to the challenges posed by de-globalization and geopolitical fragmentation. The framework integrates core constructs from the strategic management domain—namely, strategic agility, redundancy systems, and the newly proposed organizational resilience alignment—with contextual insights from international business and global political economy. An extensive review of the literature identifies these concepts through the lens of dynamic capabilities and firm adaptation under uncertainty (Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2010). Managerial responses further support their relevance to post-pandemic disruptions. While the model is not empirically tested, it is informed by illustrative case insights (e.g., Apple, Unilever) to anchor theoretical abstraction in real-world strategic behavior. This conceptual

approach aligns with established frameworks for model building in management research (Whetten, 1989; MacInnis, 2011) and aims to offer both theoretical advancement and practical relevance for multinational firms operating in a fragmented global economy.

By referencing key contributions, this paper situates its conceptual innovation within the broader academic discourse, allowing future researchers to build upon and critique its propositions, in line with best practices in theory-building that require both originality and fidelity to foundational works (Whetten, 1989; MacInnis, 2011).

### **Literature Review**

From a strategic perspective, disruptions in global trade have exposed the structural vulnerabilities of efficiency-driven supply chains, as illustrated by major shocks such as the 2011 Thailand floods and subsequent disruptions in the global electronics and automotive industries (Zhao et al., 2025). These events highlighted firms' growing need to anticipate and mitigate supply–demand shocks through more resilient sourcing and coordination mechanisms (Graziano & Tian, 2023). However, much of the existing literature treats these disruptions primarily as operational or logistical challenges, providing limited insight into how firms can strategically reconfigure their capabilities at the levels of strategic governance and organizational capability to sustain resilience under prolonged geopolitical fragmentation. More importantly, the literature remains fragmented in explaining how firm-level strategic responses are governed and coordinated under prolonged geopolitical fragmentation. While agility, redundancy, and resilience are often discussed separately, their interaction as mutually reinforcing strategic capabilities has received limited theoretical attention. This gap constrains our understanding of how multinational enterprises transition from reactive crisis responses to structurally embedded resilience.

In particular, prior studies tend to focus on isolated responses—such as flexibility or inventory buffers—without sufficiently theorizing how strategic agility, redundancy mechanisms, and organizational alignment jointly enable firm-level adaptation under conditions of de-globalization

### **Global Order and Political Economy**

The post–Cold War global order, supported by both Western and Eastern powers, fostered unprecedented economic integration and elevated global prosperity to historically high levels. The globalization literature emphasizes how deep economic interdependence reshaped not only production networks but also institutional arrangements and strategic assumptions at the firm level. As Gonzales et al. (1998) observed, “the old frontiers and accepted definitions and conventions to which we were accustomed disappeared without our knowing it,” capturing the rapid transformation of notions related to nationhood, production, and economic autonomy.

For multinational enterprises, this environment enabled efficiency-driven global strategies grounded in stable institutions and predictable cross-border flows. The sustainability of this order, however, has historically depended on the presence of an economic and military hegemon, a role predominantly assumed by the United States. Through its control of the global reserve currency, its influence over international institutions facilitating economic cooperation, and its extensive military capabilities, the United States shaped and maintained an international system broadly aligned with its strategic and economic interests. For multinational enterprises, the erosion of this hegemonic stability translates into higher strategic uncertainty, weaker institutional guarantees, and increased exposure to non-market risks embedded within global value chains.

This hegemonic structure provided multinational firms with a relatively predictable institutional framework that supported global production fragmentation, just-in-time logistics, and cost-optimization strategies. The gradual erosion of this predictability—driven by geopolitical tensions, trade disputes, and regulatory fragmentation—has fundamentally challenged the strategic logic underpinning global sourcing and production decisions.

As a result, advanced economies have become increasingly aware of their dependence on geographically concentrated critical inputs and end products, vulnerabilities that become highly visible during even short-lived trade disruptions. These concerns have contributed to the resurgence of protectionist policies and industry-specific tariffs, particularly targeting strategic sectors and China as a central node in global value chains, signaling the emergence of a new phase of geo-economic rivalry (Johnson & Haug, 2021).

### **The Tariff Question**

The introduction of reciprocal tariffs in April 2025 significantly increased global economic uncertainty, disrupting established production and sourcing arrangements across multiple industries. Multinational corporations with geographically concentrated manufacturing footprints—such as Nike’s reliance on Vietnam-based production and Apple’s long-term investments in China—have been particularly exposed to sudden trade interventions (Lundberg & Andersson, 2025). In the short term, some prominent U.S. firms responded by front-loading procurement and expanding inventory buffers before tariff implementation (Contractor, 2025). However, such measures function primarily as temporary shock absorbers and do not address the underlying structural exposure of global supply networks.

As trade policy volatility intensified, many U.S. corporations revised or withdrew forward-looking earnings guidance, reflecting the growing inability of top management to anticipate policy developments even over short planning horizons (Duong, 2025). Evidence from *\*The Economist\** (2023) shows that only 17% of large U.S. firms issued second-quarter earnings guidance, down from a typical 20%, underscoring how tariff unpredictability constrains strategic forecasting and capital allocation decisions.

Beyond short-term operational disruption, sustained tariff uncertainty carries broader macroeconomic implications. Empirical studies suggest that persistent trade interventions may reduce productivity, dampen investment, and exert negative pressure on long-term GDP growth (Bandyopadhyay et al., 2025). For corporate decision-makers, this environment erodes the viability of static, efficiency-driven planning models that assume stable regulatory regimes and predictable cross-border flows.

Consistent with insights from crisis management and supply chain resilience literature, these disruptions highlight the strategic necessity for firms to embed flexibility, foresight, and adaptive capacity within their supply systems (Pettit et al., 2010; Ivanov & Dolgui, 2020). Under conditions of sustained policy volatility, organizational agility and dynamic decision-making mechanisms become critical enablers of strategic continuity rather than optional sources of competitive advantage.

### **A Question of Supply Chain Resilience**

A supply chain can be broadly defined as a network of three or more entities involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and information from source to customer (Mentzer et al., 2001). Historically, supply chains were predominantly local or regional, with limited intercontinental exchanges occurring selectively through trade routes such as the Silk Road (Peters, 2021). The Industrial Revolution and subsequent globalization transformed these networks into highly integrated global systems designed to maximize cost efficiency, scale, and speed (Milovanović et al., 2017).

The globalization of supply chains enabled firms to diversify sourcing, exploit cost differentials, and optimize production across borders. However, this efficiency-oriented configuration also increased systemic complexity and interdependence, amplifying exposure to disruptions across geographically dispersed nodes. As a result, resilience gradually emerged not merely as an operational concern but as a strategic capability requiring coordination across organizational functions and external partners (Bremen et al., 2010).

Recent geopolitical developments signal a fundamental shift in how global supply chains must be evaluated from a risk management perspective. Rising geopolitical polarization, regulatory intervention, and the erosion of stable multilateral governance structures have undermined the institutional conditions that historically supported globally integrated supply networks. Multinational firms can no longer assume the continuity or neutrality of cross-border trade regimes, increasing their vulnerability to sudden policy shifts, sanctions, and supply interruptions (James, 2018).

Under these conditions, maintaining highly optimized but rigid supply chain configurations exposes firms to escalating strategic risk. While traditional global supply chains prioritized cost efficiency and scale, growing geopolitical fragmentation has revealed the limitations of such models. This shift reinforces the strategic importance of agility, redundancy, and organizational coordination as central mechanisms that enable firms to sustain operational continuity and strategic viability in an increasingly volatile global environment.

### **Reassessment of Corporate Strategies**

In the current global order, international competition can no longer be confined to firms operating exclusively across borders; instead, it increasingly spills over into domestic markets. Globally active firms possess the scale, resources, and production capacity to disrupt domestic competitive environments, particularly through excess output generated by imbalances in their home markets. A prominent example can be observed in the manufacturing sector, where overcapacity driven by declining domestic demand in China has redirected surplus production toward international markets, triggering supply–demand shocks and competitive distortions abroad (Dai & Zhao, 2021).

Global competition has also become increasingly asymmetric. Chinese firms, supported by extensive state intervention—including subsidies, preferential taxation, low-interest financing from state-controlled banks, and direct capital injections—have rapidly expanded their manufacturing and supply chain capabilities. Simultaneously, institutional weaknesses, such as ambiguous regulatory enforcement and limited rule-of-law protections, constrain foreign firms' ability to compete effectively within the Chinese market (Froese et al., 2019). What was formerly regarded as an unregulated competitive advantage has now transformed into a systemic risk for various economies, eliciting intensified scrutiny from both policymakers and corporate leaders.

As Teece (2020) argues, the rise of China necessitates a fundamental reassessment within the strategic management literature, as China has not only leveraged market access to acquire critical intangible assets but has also asserted influence over global trade rules, antitrust regimes, and standard-setting processes in ways that disproportionately benefit domestic enterprises. These developments suggest that global economic governance is increasingly fragmented and potentially bifurcating into competing institutional spheres (Petricevic & Teece, 2019).

Collectively, these conditions expose the limitations of traditional cost-efficiency–driven strategies and underscore the need for strategic frameworks that explicitly integrate geopolitical awareness with the reconfiguration of organizational capabilities. Firms are therefore compelled to reassess long-standing assumptions about market access, competitive neutrality, and institutional stability in an increasingly polarized global economy.

### **A Challenge for Corporate Managers**

Contemporary corporate managers can no longer assume the continuity of a stable, rules-based, and open-market global order. Heightened geopolitical volatility, regulatory divergence, and the increasing use of trade as a strategic policy instrument have substantially reduced the predictability upon which traditional global strategies were built. As a result, firms must engage in systematic country-level risk analysis and geopolitical scenario planning that explicitly accounts for regulatory shocks, sanctions, and abrupt changes in market access.

Strategic responses such as “China-plus-one” or broader regional diversification strategies have emerged as mechanisms to reduce concentrated exposure to politically sensitive markets. At the same time, empirical evidence on state-led overcapacity—particularly in industries such as steel, solar energy, and electric vehicles—demonstrates how geopolitical interventions can distort global competition and undermine efficiency-based business models (Zhang & Gallagher, 2016; OECD, 2021). These dynamics challenge the sustainability of strategies that rely solely on cost minimization and scale efficiencies under stable trade regimes.

Importantly, established operational practices such as lean production and just-in-time (JIT) systems are increasingly exposed as brittle under conditions of geopolitical disruption. While these models maximize efficiency under stable conditions, they offer limited protection against sudden trade restrictions, logistics disruptions, or politically motivated supply shocks. Consequently, firms are compelled to re-evaluate the trade-off between efficiency and resilience, incorporating redundancy, buffer capacity, and flexible sourcing arrangements into their strategic architectures (Cajal-Grossi et al., 2023).

Taken together, these challenges signal a fundamental shift in managerial priorities—from optimizing efficiency within a predictable global system to sustaining strategic adaptability under persistent uncertainty. This shift requires firms to develop not only operational flexibility but also organizational capabilities that enable coordinated, timely responses across strategy, structure, and culture. Such requirements underscore the need for an integrative framework that explains how strategic agility, redundancy mechanisms, and organizational alignment jointly contribute to firm resilience in a fragmented global economy.

### **Elements and Logic of the Conceptual Model**

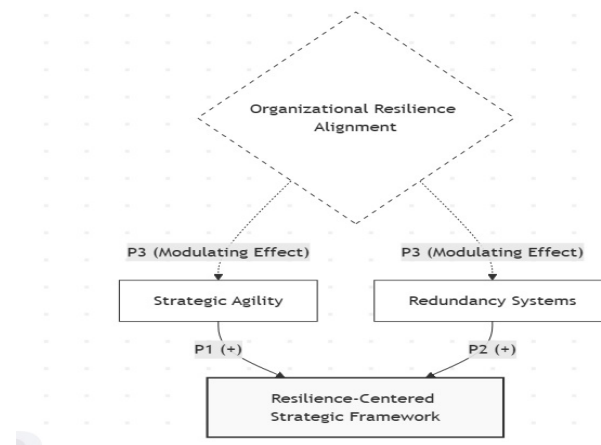
This conceptual model is designed to guide strategic responses to global disruption by integrating resilience, agility, and redundancy. The model is built on three interrelated constructs:

1. **Strategic Agility:** The firm’s ability to sense and respond to environmental shifts through rapid reallocation of resources and structural adaptability.
2. **Redundancy Systems:** Organizational mechanisms—such as supplier diversification, inventory buffers, and modular operations—that increase absorptive capacity.
3. **Organizational Resilience Alignment:** The degree to which a firm’s strategy, structure, and culture are synchronized to enable decentralized decision-making and proactive learning. Organizational resilience alignment may be reflected in governance structures that support decentralized decision-making, incentive systems that reward adaptive behavior, and cultural norms that legitimize experimentation and controlled risk-taking. These elements provide potential avenues for future empirical operationalization across strategic, structural, and cultural dimensions.

Together, these constructs capture both the anticipatory and absorptive dimensions of firm-level resilience under conditions of geopolitical and economic fragmentation.

The model proposes that these three constructs interact synergistically rather than functioning as independent capabilities. Strategic agility enables forward-looking adaptation, redundancy systems provide short-term shock absorption, and organizational resilience alignment embeds these responses within the firm’s governance, routines, and cultural norms, ensuring firm-wide coherence.

Their interaction generates a dynamic, self-reinforcing resilience mechanism that allows firms to sustain strategic continuity while adapting to persistent geopolitical and economic fragmentation. Together, these components constitute the core of a resilience-centered strategy.



**Figure 1.** Conceptual Model of Resilience-Centered Strategy for Multinational Firms

*Note: Created by the authors.*

This figure illustrates the integration of three meta-capabilities—strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment—proposed to enhance firm-level adaptability under conditions of geopolitical volatility and supply chain disruption.

The figure visually represents the interaction effects specified in Propositions 1–3.

Building on the interaction logic illustrated in Figure 1, the following propositions specify the directional relationships among strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment.

**Proposition 1:** Strategic agility is positively associated with firm-level adaptability (enabling multinational enterprises to anticipate and respond proactively to geopolitical and market disruptions through rapid resource reallocation and strategic reconfiguration).

**Proposition 2:** Redundancy systems positively influence firm-level resilience by increasing absorptive capacity (allowing firms to withstand and buffer the operational impacts of supply chain disruptions and regulatory shocks).

**Proposition 3:** Organizational resilience alignment positively moderates the joint effect of strategic agility and redundancy systems on firm-level resilience (such that multinational enterprises with more substantial alignment between strategy, structure, and culture are better able to translate agility and redundancy into a coherent and sustained resilience capability under conditions of geopolitical fragmentation).

The strength of these relationships is likely to vary across industries and geopolitical contexts. Firms operating in highly regulated or strategically sensitive sectors may experience more substantial moderating effects of organizational resilience alignment, as political and regulatory shocks exert greater influence on strategic decision-making.

Strategic models that prioritize efficiency and predictability have historically enhanced operational performance under stable conditions; however, in volatile, fragmented environments, such models often lead to systemic rigidity. Contemporary geopolitical tensions, regulatory divergence, and recurrent supply chain disruptions increasingly expose the limitations of efficiency-driven logics. In this context, firms must develop the capacity not only to optimize performance but also to anticipate, withstand, adapt to, and recover from exogenous shocks. This shift necessitates a move toward resilience-centered strategic frameworks that emphasize adaptive strength, redundancy, and strategic agility rather than exclusive reliance on cost minimization and lean coordination.

Strategic resilience is inherently multidimensional, encompassing strategic agility, adaptive strength, and redundancy. This study argues that a firm's ability to embed and align these components within its existing organizational structures is critical for absorbing shocks arising from persistent market uncertainty. Strategic agility, in particular, reflects a firm's capacity to sense environmental changes, reallocate resources, pivot markets, and adjust product portfolios promptly, supported by decentralized decision-making and rapid information flows. Unlike operational flexibility, which focuses on short-term tactical adjustments, strategic agility enables firms to anticipate disruptions and proactively reshape their value creation logic in response to systemic change (Doz & Kosonen, 2010).

Firms exhibiting high levels of strategic agility are better positioned to reconfigure global supply chains, relocate production activities, and redesign product–market strategies in response to abrupt geopolitical or regulatory shifts (Teece, 2007). Such agility requires deliberate and forward-looking transformation rather than reactive adaptation alone, involving continuous reassessment of business models, value propositions, and strategic priorities before external pressures force change. While Doz and Kosonen (2010) conceptualize strategic agility as the purposive interaction among strategic sensitivity, leadership unity, and resource fluidity, increasing organizational complexity and environmental turbulence suggest the need for an expanded conceptualization.

Accordingly, this study introduces organizational resilience alignment as a complementary meta-capability. Organizational resilience alignment refers to the degree to which a firm's strategy, structure, and culture are coherently aligned around resilience objectives, ensuring that agility is not confined to top-level strategic intent but is embedded throughout operational routines and employee mindsets. In an environment characterized by shifting trade regimes, regulatory fragmentation, and recurrent supply chain disruptions, such embedded resilience enables decentralized decision-making and fosters organizational readiness for continuous change. This conceptual extension is consistent with dynamic capabilities theory (Teece, 2007), which emphasizes firms' abilities to integrate, build, and reconfigure competencies under turbulence, and aligns with organizational ambidexterity perspectives (O'Reilly & Tushman, 2008), which stress the simultaneous exploitation of existing capabilities and exploration of new strategic pathways.

In addition to agility and alignment, redundancy systems constitute a foundational pillar of strategic resilience. Redundancy refers to the intentional maintenance of alternative options within organizational and supply chain systems, including supplier diversification, multiple logistics partners, excess production capacity, and strategic inventory buffers. While traditional efficiency-oriented models seek to minimize slack and eliminate excess, resilience-oriented approaches recognize that, under conditions of uncertainty and volatility, intentional slack enhances absorptive capacity and protects operational continuity (Sheffi, 2005). Although redundancy introduces additional costs and increases coordination complexity, firms previously reliant on lean, hyper-efficient structures are increasingly reintroducing strategic buffers in response to escalating global disruptions (Riccardo et al., 2021).

This perspective challenges the dominance of pure efficiency logic by advocating a balanced approach that reconciles cost optimization with survivability (Pettit et al., 2010). Redundancy systems provide firms with the temporal and structural flexibility necessary to adjust before disruptions escalate into irreversible damage, particularly in periods of economic instability and geopolitical fragmentation. Having outlined the core components and internal logic of the conceptual model, the following section examines the strategic implications of adopting a resilience-centered approach, focusing on the trade-offs, managerial choices, and structural transformations required for effective implementation in real-world organizational contexts.

### **Implications for Proposed Framework**

Drawing on the proposed conceptual model, several strategic and managerial implications emerge for corporate decision-makers operating under conditions of heightened geopolitical uncertainty and economic fragmentation. Implementing a resilience-centered framework inevitably involves navigating trade-offs between increased costs, organizational complexity, and reduced short-term operational

efficiency. These trade-offs are not uniformly distributed across firms; organizations that have historically prioritized lean operations, cost minimization, and scale economies are likely to face greater challenges in reconfiguring manufacturing structures and global supply chains.

One of the most critical and politically difficult trade-offs concerns deliberately sacrificing efficiency for redundancy. Firms operating highly optimized, lean systems are particularly vulnerable to systemic shocks, as geopolitical tensions, regulatory disruptions, and de-globalization dynamics expose the fragility of cost-driven supply chains. While resilience strategies—such as maintaining excess production capacity, diversifying suppliers, or holding buffer inventories—inevitably increase operating costs, they significantly enhance continuity and risk absorption during disruptions (Aldrighetti et al., 2021).

A second key trade-off emerges between operational standardization and strategic flexibility. Standardized manufacturing and logistics systems offer efficiency and cost advantages but constrain a firm's ability to pivot when standardized elements become sources of systemic risk. In contrast, regionalized production clusters and modular supply chains introduce additional coordination costs yet improve a firm's capacity to absorb shocks and adapt to localized disruptions. Importantly, the proposed resilience-centered framework does not prescribe a uniform solution; instead, it emphasizes contextual optimization based on industry characteristics, geopolitical exposure, and competitive priorities. For top management, the central challenge lies not in choosing between efficiency and resilience, but in dynamically balancing both to sustain performance under stress.

### **Organizational Outcomes of a Resilience-Centered Framework**

The adoption of a resilience-centered framework yields strategic outcomes that go beyond short-term risk mitigation, providing firms with proactive, structural advantages in uncertain, volatile markets. This perspective aligns with prior research emphasizing the strategic value of resilience as firms transition from efficiency-dominant logics toward robustness and agility amid sustained disruption (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Sheffi, 2007).

One of the most salient outcomes of enhanced organizational resilience is the preservation of operational continuity. Strengthening a firm's capacity to deliver on its commitments despite external shocks reinforces trust-based relationships with customers, suppliers, and regulators. Such trust and reliability during periods of disruption constitute foundational elements of long-term value creation, particularly within globally interconnected supply chains (Christopher & Peck, 2004).

Beyond continuity, a resilience-centered framework enables competitive differentiation. Firms that successfully maintain service levels, product availability, and market presence during crises can capitalize on competitors' failures, thereby building a reputation for dependability. This reputational capital can be translated into increased customer loyalty, enhanced pricing power, and sustained market share advantages. Prior research conceptualizes reputational resilience as an intangible asset that becomes especially valuable during periods of systemic stress (Sutcliffe & Vogus, 2003).

In addition, resilience-centered strategies facilitate organizational learning and adaptive renewal. By cultivating institutionalized learning mechanisms and cross-functional collaboration, firms can shorten recovery times, improve forecasting accuracy, and shift from reactive responses toward anticipatory strategic behavior (Duchek, 2020). These learning dynamics strengthen organizational memory for disruption management and enhance the firm's ability to cope with future shocks.

Collectively, these outcomes contribute to a stronger long-term strategic posture, enabling firms not only to withstand crises but also to emerge from them with more robust systems and a closer alignment between risk exposure and strategic intent. Such alignment is central to dynamic capabilities theory, which emphasizes adaptability, learning, and strategic reconfiguration as key sources of sustained competitive advantage in turbulent environments (Teece, 2007).

---

## Discussion

While the framework is developed in the context of multinational enterprises, its logic may also inform resilience strategies in domestically embedded firms exposed to global value chain dependencies.

### Limitations

This paper does not intend to test the proposed framework but instead conceptualizes a strategic response model applicable to MNEs operating in globally fragmented markets. The framework is not intended as a universal solution for all industries, but rather as a guiding model for firms that are highly exposed to global supply chain complexity and geopolitical risks. While illustrative cases (e.g., Apple, Unilever) are included, further empirical validation is needed to generalize the framework across sectors.

This conceptual paper opens several venues for future research. For instance, under what conditions do multinational firms successfully decouple from global supply chains? How does regulatory unpredictability impact corporate innovation? To what extent does strategic localization improve organizational agility? These questions can inform both academic research and managerial practice in a world that is increasingly de-globalizing.

### Theoretical Contributions

This conceptual study offers three primary contributions to the literature on strategic management. First, it expands the model of strategic agility (Doz & Kosonen, 2010) by proposing a fourth meta-capability—organizational resilience alignment—which emphasizes the synchronization of strategy, structure, and culture. Second, it integrates redundancy systems into a resilience-centered framework, challenging the traditional efficiency paradigm by highlighting the value of strategic slack in volatile environments. Third, it reframes dynamic capabilities theory within the context of de-globalization and economic decoupling, emphasizing anticipatory governance and decentralized resilience as central themes. These insights enhance the theoretical understanding of firm adaptability in the context of global fragmentation.

## Conclusion

As forces of de-globalization and economic decoupling continue to reshape the global productive landscape, firms can no longer assume the persistence of a stable and fully integrated world economy. The COVID-19 pandemic, followed by rising protectionism and escalating geopolitical tensions, has intensified regulatory divergence and economic fragmentation, exposing the structural fragility of over-optimized global supply chains and efficiency-driven corporate strategies.

In this emerging multipolar order, corporate managers must shift strategic priorities from short-term cost optimization toward value preservation and operational continuity. This study argues that such a shift can be achieved through the adoption of a resilience-centered strategic framework grounded in strategic agility, redundancy systems, and organizational resilience alignment. Together, these capabilities enable firms to build absorptive capacity, enhance flexibility, and proactively reconfigure operations, allowing them not only to withstand disruptions but also to perform effectively under sustained uncertainty.

By extending existing conceptualizations of strategic agility and integrating redundancy-oriented systems with an embedded resilience alignment capability, this framework addresses the institutional, structural, and cultural readiness required for proactive adaptation in turbulent environments. Importantly, organizational resilience does not replace efficiency as a strategic objective; rather, it complements efficiency by enabling sustainable performance when environmental stability can no longer be taken for granted.

Firms that successfully embed resilience into their strategic architecture are more likely to survive systemic shocks and emerge as leaders in their respective industries. Such firms benefit from greater

adaptability, stronger stakeholder trust, and durable competitive differentiation amid continued global uncertainty. In this sense, the study highlights a broader shift in strategic management thinking—one in which anticipating disruption and responding through intentional adaptability becomes a defining condition for long-term success.

By offering a conceptual model grounded in established theory and informed by illustrative practice, this study contributes to the growing literature that reexamines strategic management under conditions of geopolitical fragmentation. For practitioners, the findings suggest that traditional efficiency-driven strategies may no longer be sufficient. Instead, firms must proactively invest in redundancy, regionalization, and policy engagement, while embedding resilience into both organizational design and governance structures. In doing so, this study reframes resilience not as an episodic response to crisis but as a core strategic capability that shapes long-term firm evolution amid global fragmentation.

### **Future Studies**

Future research could empirically test the proposed framework across industries and regions, examining how firms operationalize redundancy without undermining profitability and how organizational resilience alignment can be measured across strategic, structural, and cultural levels. Such studies would further refine the framework and deepen the understanding of resilience as a source of sustained competitive advantage in fragmented global markets.

### **Disclosure Statements**

**1. Declaration of the contribution of the researchers:** All authors have an equal contribution.

**2. Conflict of interest:** There is no conflict of interest.

**3. Ethics Report:** This study does not involve data collection methods such as experiments with human or animal subjects, surveys, interviews, or focus group studies. Therefore, it does not require ethical committee approval according to the current TR Index Ethical Principles Flowchart. Our study falls outside the scope of research types requiring ethical committee approval.

**4. Research Model:** This study is structured as a theoretical (conceptual) research article. In the research process, an inferential (abductive) reasoning approach was adopted, synthesizing the literature on strategic management, international business, and supply chain resilience, and developing an original theoretical model.

The model was created by systematically synthesizing the existing literature; theoretical approaches were brought together, transforming fragmented sets of information into a holistic and explanatory strategic framework. No empirical data was used; However, through case studies from companies such as Apple and Unilever, the model has been moved from a theoretical framework to a practical context.

**5. Disclosure:** This research was initially designed as a graduation project; it was subsequently developed and restructured in the format of an academic article.

## TÜRKÇE SÜRÜM

### Giriş

*“Değişimin sırrı, tüm enerjinizi eskiyle savaşılmaya değil, yeniyi inşa etmeye odaklamaktır.”*

— Sokrates'e atfedilen söz

Son dönemdeki jeopolitik bozulmalar ve ticaretin parçalanması, uzun süredir geçerli olan kusursuz bir şekilde entegre küresel ekonomi varsayımını yerle bir etmiştir. Sonuç olarak, çokuluslu işletmeler (MNE) artık artan düzenleyici ve jeopolitik risk ortamında faaliyet göstermektedir. Bu yapısal değişimler, şirket düzeyindeki stratejik karar alma süreçlerine derin bir belirsizlik getirerek, geleneksel verimlilik odaklı modellerin temelden yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır.

Küreselleşmenin tersine dönmesi ve ekonomik ayrışma, sektörler veya bölgeler arasında homojen bir şekilde gerçekleşmez. Elektronik, otomotiv ve enerji gibi yüksek düzeyde entegre sektörler, ticaret kısıtlamalarına ve jeopolitik gerilimlere orantısız bir şekilde maruz kalırken, diğer sektörler daha seçici veya kademeli bir parçalanma biçimi yaşar. Bu dinamikler, ne tamamen geçici bir aksaklığı ne de küreselleşmenin tamamen tersine dönmesini temsil eder; aksine, sürekli belirsizlik altında firma düzeyindeki stratejik karar alma süreçlerini yeniden şekillendiren yapısal değişimleri ifade eder (Witt, 2019; Petricevic & Teece, 2019; Kim, Li & Lee, 2020; Yücesan, 2025).

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana küresel ekonomik entegrasyon yoğunlaşmış; bu eğilim, Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmasıyla önemli ölçüde hızlanmıştır. Bu dönem, verimliliği, ölçek ekonomilerini ve maliyet minimizasyonunu önceliklendiren, son derece birbirine bağlı üretim sistemlerini desteklemiştir.

Son dönemdeki şirket düzeyindeki tepkiler, çokuluslu işletmelerin bu koşullar altında stratejik adaptasyonu nasıl hayata geçirdiğini göstermektedir. Apple, “Çin artı bir” stratejisiyle üretim ayak izini çeşitlendirirken, Unilever tedarik risklerini azaltmak için üretimini giderek bölgeselleştirmiştir. Bu örnekler, küreselleşme karşıtı baskılara yanıt olarak dayanıklılık merkezli stratejik karar alma yönünde daha geniş bir kaymaya işaret etmektedir.

Stratejik çeviklik, örgütsel direnç ve küresel değer zinciri yeniden yapılandırmasına yönelik artan akademik ilgiye rağmen, mevcut çalışmalar bu kavramları çoğunlukla birbirinden bağımsız olarak incelemiştir. Küreselleşmenin tersine dönmesi ve ekonomik ayrışma koşulları altında stratejik çeviklik, yedeklilik mekanizmaları ve örgütsel uyum arasındaki etkileşim teorik olarak yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışma, bütüncü, direnç merkezli bir stratejik adaptasyon çerçevesi önererek bu boşluğu ele almaktadır.

Bu çalışmada küreselleşmeden uzaklaşma, ekonomik ayrışma ve stratejik direnç kavramları temel önem taşımaktadır. Küreselleşmeden uzaklaşma, sınır ötesi ekonomik entegrasyonun kasıtlı olarak geri çekilmesi veya yeniden yapılandırılması anlamına gelir (Witt, 2019), ekonomik ayrışma ise politik veya teknolojik açıdan hassas sektörlerde ulusal ekonomilerin stratejik olarak ayrılmasını ifade eder (Roberts, 2020). Stratejik direnç, bir firmanın rekabet avantajını kaybetmeden sistemik dış şoklara dayanma, bunları absorbe etme ve bunlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Bu dinamiklere maruz kalma yoğunluğu, teknolojik karmaşıklık, jeopolitik hassasiyet ve kurumsal bağlam tarafından şekillendirilerek sektörler arasında farklılık göstermektedir.

COVID-19 pandemisi ve ardından gelen jeopolitik aksaklıklar, küresel olarak yoğunlaşmış ve verimlilik odaklı tedarik zincirlerinin yapısal kırılma eğilimini ortaya çıkarmıştır. Lojistik, üretim ve kritik girdilere erişimdeki aksaklıklar, öncelikle maliyet minimizasyonuna odaklanan küresel tedarik

modellerinin sistemik şoklara karşı yeterli tamponlara sahip olmadığını göstermektedir. Benzer kırılmalıklar daha önce Tayland'daki 2011 selleri ve elektronik tedarik zincirlerini etkileyen büyük depremler gibi yerel krizler sırasında da ortaya çıkmıştı; ancak pandemi bu riskleri küresel ölçekte artırmıştır. Sonuç olarak, firmalar giderek artan bir şekilde tam zamanında sistemlere ve küresel olarak dağılmış tedarikçilere olan bağımlılıklarını yeniden değerlendirerek, dayanıklılık odaklı tedarik zinciri yapılandırmalarına doğru stratejik bir değişimi hızlandırdılar.

Dinamik yetenekler teorisine dayanan bu makale, Doz ve Kosonen'in (2010) temel çalışmalarını genişleten dördüncü bir meta-yetenek olan örgütsel direnç uyumunu tanıtan kavramsal bir model geliştirmektedir. Bu meta-yetenek, firma genelinde direnç elde etmenin ön koşulu olarak strateji, yapı ve kültürün uyumunu vurgulamaktadır.

Aşağıdaki kritik sorular araştırmayı yönlendirmektedir:

AS1: Stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve örgütsel direnç uyumu, küreselleşmenin tersine dönmesi ve ekonomik ayrışma altında firma düzeyinde adaptasyonu nasıl birlikte mümkün kılar?

AS2: Jeopolitik ve politik-ekonomik gelişmeler, çokuluslu işletmeler için verimlilik ve dayanıklılık arasındaki stratejik dengeyi nasıl şekillendirir?

Bu makale, bu soruları ele alarak, çokuluslu firmaların jeopolitik riskleri değerlendirmelerini, tedarik zinciri şoklarını azaltmalarını ve parçalanmış küresel ekonomide sürekliliği sağlamalarını mümkün kılan stratejik bir çerçeve sunarak hem teorik hem de pratik olarak katkıda bulunmaktadır.

Önerilen çerçevenin iç mantığını açıklığa kavuşturmak için, çalışma, stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve örgütsel dayanıklılık uyumu arasındaki ilişkileri belirten yönlendirici önermeleri açıkça formüle etmektedir.

## Method

### Teorik Yaklaşım ve Kapsam

Bu çalışma, ampirik veya sistematik inceleme yaklaşımından ziyade kavramsal teori geliştirme metodolojisini benimsemektedir. Birincil amacı, kavramsal ilerleme ve teori oluşturma yoluyla bütünleştirici bir teorik çerçeve geliştirmektir (Corley & Gioia, 2011).

Bu çalışma, küreselleşmenin tersine dönmesi ve jeopolitik parçalanmanın yarattığı zorluklara uyarlanmış, dayanıklılık merkezli bir stratejik model geliştirmek için literatür sentezini kullanmaktadır. Çerçeve, stratejik yönetim alanından temel kavramları (yani stratejik çeviklik, yedekleme sistemleri ve yeni önerilen örgütsel dayanıklılık uyumu) uluslararası işletme ve küresel siyasi ekonomi bağlamsal içgörülerıyla bütünleştirir. Kapsamlı bir literatür incelemesi, bu kavramları dinamik yetenekler ve belirsizlik altında firma adaptasyonu (Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2010) açısından tanımlar. Yönetimsel tepkiler, bunların pandemi sonrası aksaklıklara olan uygunluğunu daha da desteklemektedir. Model ampirik olarak test edilmemiş olsa da, teorik soyutlamayı gerçek dünya stratejik davranışına dayandırmak için örnek vaka içgörülerinden (örneğin, Apple, Unilever) yararlanmaktadır. Bu kavramsal yaklaşım, yönetim araştırmalarında model oluşturmaya yönelik yerleşik çerçevelerle (Whetten, 1989; MacInnis, 2011) uyumludur ve parçalanmış küresel ekonomide faaliyet gösteren çokuluslu firmalar için hem teorik ilerleme hem de pratik önem sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, temel katılara atıfta bulunarak kavramsal yeniliğini daha geniş akademik söylem içine yerleştirir ve gelecekteki araştırmacıların, hem özgünlük hem de temel çalışmalara sadakat gerektiren teori oluşturmadaki en iyi uygulamalar doğrultusunda (Whetten, 1989; MacInnis, 2011) önermelerini geliştirmelerine ve eleştirmelerine olanak tanır.

### Literatür Taraması

Stratejik bir bakış açısıyla, küresel ticaretteki aksamalar, 2011 Tayland selleri ve ardından küresel elektronik ve otomotiv endüstrilerindeki aksamalar gibi büyük şoklarla gösterildiği gibi, verimliliğe dayalı tedarik zincirlerinin yapısal kırılma noktalarını ortaya koymuştur (Zhao vd., 2025). Bu olaylar, firmaların daha dayanıklı tedarik ve koordinasyon mekanizmaları aracılığıyla arz-talep şoklarını öngörme ve hafifletme ihtiyacının arttığını vurgulamıştır (Graziano & Tian, 2023). Bununla birlikte, mevcut literatürün büyük bir kısmı bu aksamaları öncelikle operasyonel veya lojistik zorluklar olarak ele almakta ve firmaların uzun süreli jeopolitik parçalanma altında dayanıklılığı sürdürmek için stratejik yönetim ve örgütsel yetenek düzeylerinde yeteneklerini nasıl stratejik olarak yeniden yapılandırabileceklerine dair sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır. Daha da önemlisi, literatür uzun süreli jeopolitik parçalanma koşullarında firmaların stratejik tepkilerinin nasıl yönetildiği ve koordine edildiğini açıklamakta hâlâ bütüncül bir çerçeve sunmamaktadır. Çeviklik, yedeklilik ve dayanıklılık genellikle ayrı ayrı tartışılırken, karşılıklı olarak güçlendirici stratejik yetenekler olarak etkileşimleri sınırlı teorik ilgi görmüştür. Bu eksiklik, çokuluslu işletmelerin reaktif kriz yanıtlarından yapısal olarak yerleşik dayanıklılığa nasıl geçiş yaptığını anlamamızı kısıtlamaktadır.

Özellikle, önceki çalışmalar, esneklik veya emniyet stoğu gibi izole tepkilere odaklanma eğiliminde olup, stratejik çeviklik, yedekleme mekanizmaları ve örgütsel uyumun küreselleşmenin tersine döndüğü koşullar altında firma düzeyinde adaptasyonu nasıl birlikte mümkün kıldığını yeterince teorik olarak açıklayamamıştır.

### Küresel Düzen ve Siyasi Ekonomi

Soğuk Savaş sonrası, hem Batı hem de Doğu güçleri tarafından desteklenen küresel düzen, benzeri görülmemiş bir ekonomik entegrasyonu teşvik etmiş ve küresel refahı tarihsel olarak yüksek seviyelere çıkarmıştır. Küreselleşme literatürü, derin ekonomik karşılıklı bağımlılığın yalnızca üretim ağlarını değil, aynı zamanda şirket düzeyindeki kurumsal düzenlemeleri ve stratejik varsayımları da nasıl yeniden şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Gonzales vd. (1998)'in gözlemlediği gibi, "alıştığımız eski sınırlar ve kabul görmüş tanımlar ve gelenekler, farkında olmadan ortadan kaybolmuştur", bu da ulus olma, üretim ve ekonomik özerklik ile ilgili kavramların hızlı dönüşümünü yakalamaktadır.

Çokuluslu işletmeler için bu ortam, istikrarlı kurumlara ve öngörülebilir sınır ötesi akışlara dayalı, verimlilik odaklı küresel stratejileri mümkün kılmıştır. Ancak bu düzenin sürdürülebilirliği tarihsel olarak, ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri tarafından üstlenilen bir ekonomik ve askeri hegemonun varlığına bağlı olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri, küresel rezerv para birimini kontrol etmesi, ekonomik işbirliğini kolaylaştıran uluslararası kurumlar üzerindeki etkisi ve kapsamlı askeri yetenekleri aracılığıyla, stratejik ve ekonomik çıkarlarıyla büyük ölçüde uyumlu bir uluslararası sistemi şekillendirmiş ve sürdürmüştür. Çokuluslu işletmeler için bu hegemonik istikrarın aşınması, daha yüksek stratejik belirsizlik, daha zayıf kurumsal güvenceler ve küresel değer zincirlerine gömülü piyasa dışı risklere daha fazla maruz kalma anlamına gelmektedir.

Bu hegemonik yapı, çokuluslu firmalara küresel üretim parçalanmasını, tam zamanında lojistiği ve maliyet optimizasyon stratejilerini destekleyen nispeten öngörülebilir bir kurumsal çerçeve sağlamıştır. Jeopolitik gerilimler, ticaret anlaşmazlıkları ve düzenleyici parçalanma nedeniyle bu öngörülebilirliğin kademeli olarak aşınması, küresel tedarik ve üretim kararlarının temelini oluşturan stratejik mantığı kökten sarsmıştır.

Sonuç olarak, gelişmiş ekonomiler, coğrafi olarak yoğunlaşmış kritik girdilere ve nihai ürünlere olan bağımlılıklarının giderek daha fazla farkına varmış ve bu kırılma noktaları, kısa süreli ticaret aksamaları sırasında bile oldukça belirgin hale gelmiştir. Bu endişeler, özellikle stratejik sektörleri ve küresel değer zincirlerinde merkezi bir düğüm noktası olan Çin'i hedef alan korumacı politikaların ve sektöre özgü tarifelerin yeniden ortaya çıkmasına katkıda bulunmuş ve jeo-ekonomik rekabetin yeni bir aşamasının ortaya çıkışına işaret etmiştir (Johnson & Haug, 2021).

### Gümrük Vergisi Sorunu

Nisan 2025'te karşılıklı gümrük vergilerinin getirilmesi, küresel ekonomik belirsizliği önemli ölçüde artırarak, birçok sektörde yerleşik üretim ve tedarik düzenlemelerini bozmuştur. Nike'in Vietnam merkezli üretime bağımlılığı ve Apple'ın Çin'deki uzun vadeli yatırımları gibi coğrafi olarak yoğunlaşmış üretim yapısına sahip çok uluslu şirketler, ani ticaret müdahalelerine özellikle maruz kaldılar (Lundberg & Andersson, 2025). Kısa vadede, bazı önde gelen ABD firmaları, tarifelerin uygulanmasından önce tedariki öne çekerek ve emniyet stoklarını artırarak yanıt vermiştir. (Contractor, 2025). Bununla birlikte, bu tür önlemler esas olarak geçici tampon mekanizmalar olarak işlev görmektedir ve küresel tedarik ağlarının temel yapısal kırılma riskini ele almamaktadır.

Ticaret politikası oynaklığı yoğunlaştıkça, birçok ABD şirketi ileriye dönük kazanç tahminlerini revize etmiş veya geri çekmiştir; bu durum, üst yönetimin kısa vadeli planlama ufuklarında bile politika gelişmelerini öngörme yeteneğinin giderek azaldığını yansıtmaktadır (Duong, 2025). \*The Economist\*'ten (2023) elde edilen kanıtlar, büyük ABD firmalarının yalnızca %17'sinin ikinci çeyrek kazanç tahminleri yayınladığını, bu oranın tipik %20'den düştüğünü gösteriyor ve gümrük vergisi belirsizliğinin stratejik tahmin ve sermaye tahsis kararlarını nasıl kısıtladığını vurgulamaktadır.

Kısa vadeli operasyonel aksaklıkların ötesinde, sürekli tarife belirsizliği daha geniş makroekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Ampirik çalışmalar, kalıcı ticaret müdahalelerinin verimliliği azaltabileceğini, yatırımları yavaşlatabileceğini ve uzun vadeli GSYİH büyümesi üzerinde olumsuz baskı oluşturabileceğini göstermektedir (Bandyopadhyay vd., 2025). Kurumsal karar vericiler için bu ortam, istikrarlı düzenleyici rejimleri ve öngörülebilir sınır ötesi akışları varsayan statik, verimlilik odaklı planlama modellerinin etkinliğini zayıflatmaktadır.

Kriz yönetimi ve tedarik zinciri dayanıklılığı literatüründen elde edilen bilgilerle tutarlı olarak, bu aksaklıklar firmaların tedarik sistemlerine esneklik, öngörü ve uyum kapasitesini yerleştirmelerinin stratejik gerekliliğini vurgulamaktadır (Pettit vd., 2010; Ivanov & Dolgui, 2020). Sürekli politika oynaklığı koşullarında, örgütsel çeviklik ve dinamik karar alma mekanizmaları rekabet avantajının isteğe bağlı kaynakları olmaktan ziyade stratejik sürekliliğin kritik unsurları haline gelmektedir.

### **Tedarik Zinciri Dayanıklılığı Sorunu**

Bir tedarik zinciri, genel olarak, kaynaktan müşteriye kadar ürünlerin, hizmetlerin, finansın ve bilginin yukarı ve aşağı yönlü akışlarında yer alan üç veya daha fazla kuruluştan oluşan bir ağ olarak tanımlanabilir (Mentzer vd., 2001). Tarihsel olarak, tedarik zincirleri ağırlıklı olarak yerel veya bölgeseldir ve İpek Yolu gibi ticaret yolları aracılığıyla seçici olarak sınırlı kıtalararası alışverişler gerçekleşmektedir (Peters, 2021). Sanayi Devrimi ve ardından gelen küreselleşme, bu ağları maliyet verimliliğini, ölçeği ve hızı en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış son derece entegre küresel sistemlere dönüştürmüştür (Milovanović vd., 2017).

Tedarik zincirlerinin küreselleşmesi, firmaların kaynak çeşitliliğini artırmasına, maliyet farklılıklarından yararlanmasına ve sınır ötesi üretimi optimize etmesine olanak sağlamıştır. Bununla birlikte, bu verimlilik odaklı yapılanma, sistemik karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığı da artırarak, coğrafi olarak dağılmış noktalarda aksamalara maruz kalma riskini yükseltmiştir. Sonuç olarak, dayanıklılık giderek sadece operasyonel bir endişe olmaktan çıkıp, organizasyonel işlevler ve dış ortaklar arasında koordinasyon gerektiren stratejik bir yetenek olarak ortaya çıkmıştır (Bremen vd., 2010).

Son jeopolitik gelişmeler, küresel tedarik zincirlerinin risk yönetimi açısından nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda temel bir değişime işaret etmektedir. Artan jeopolitik kutuplaşma, düzenleyici müdahaleler ve istikrarlı çok taraflı yönetim yapılarının aşınması, tarihsel olarak küresel olarak entegre tedarik ağlarını destekleyen kurumsal koşulları zayıflatmıştır. Çokuluslu firmalar artık sınır ötesi ticaret rejimlerinin sürekliliğini veya tarafsızlığını varsayamazlar; bu da onları ani politika değişikliklerine, yaptırımlara ve tedarik kesintilerine karşı daha savunmasız hale getirmektedir (James, 2018).

Bu koşullar altında, son derece optimize edilmiş ancak katı tedarik zinciri yapılandırılmalarını sürdürmek, firmaları artan stratejik risklere maruz bırakmaktadır. Geleneksel küresel tedarik zincirleri maliyet verimliliğine ve ölçeğe öncelik verirken, artan jeopolitik parçalanma bu modellerin sınırlılıklarını ortaya koymuştur. Bu değişim, firmaların giderek daha değişken bir küresel ortamda operasyonel sürekliliği ve stratejik yaşayabilirliği sürdürmelerini sağlayan merkezi mekanizmalar olarak çeviklik, yedeklilik ve organizasyonel koordinasyonun stratejik önemini pekiştirmektedir.

### **Kurumsal Stratejilerin Yeniden Değerlendirilmesi**

Mevcut küresel düzende, uluslararası rekabet artık yalnızca sınır ötesi faaliyet gösteren firmalarla sınırlı kalmaz; bunun yerine, giderek iç pazarlara da yayılmaktadır. Küresel olarak faaliyet gösteren firmalar, özellikle iç pazarlarındaki dengesizliklerden kaynaklanan aşırı üretim yoluyla, iç rekabet ortamlarını bozabilecek ölçeğe, kaynaklara ve üretim kapasitesine sahiptir. Bunun en belirgin örneği, Çin'de azalan iç talep nedeniyle oluşan aşırı kapasitenin, fazla üretimi uluslararası pazarlara yönlendirmesi ve yurt dışında arz-talep şoklarına ve rekabetçi bozulmalara yol açmasıyla imalat sektöründe gözlemlenebilir (Dai & Zhao, 2021).

Küresel rekabet de giderek daha asimetrik bir yapıya bürünmektedir. Devletin kapsamlı müdahalesiyle (sübsidiler, tercihli vergilendirme, devlet kontrolündeki bankalardan düşük faizli finansman ve doğrudan sermaye enjeksiyonları dahil) desteklenen Çinli firmalar, üretim ve tedarik zinciri kapasitelerini hızla genişletmiştir. Aynı zamanda, belirsiz düzenleyici uygulama ve sınırlı hukukun üstünlüğü korumaları gibi kurumsal zayıflıklar, yabancı firmaların Çin pazarında etkili bir şekilde rekabet etme yeteneğini kısıtlamaktadır (Froese vd., 2019). Eskiden düzenlenmemiş bir rekabet avantajı olarak görülen şey, artık çeşitli ekonomiler için sistemik bir riske dönüşerek hem politika yapımcılar hem de şirket liderleri tarafından yoğun bir şekilde incelenmektedir.

Teece'nin (2020) savunduğu gibi, Çin'in yükselişi, stratejik yönetim literatüründe temel bir yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir; zira Çin, yalnızca kritik maddi olmayan varlıkları elde etmek için pazar erişimini kullanmakla kalmamış, aynı zamanda küresel ticaret kuralları, rekabet rejimleri ve standart belirleme süreçleri üzerinde de orantısız bir şekilde yerli işletmelere fayda sağlayacak şekilde etki kurmuştur. Bu gelişmeler, küresel ekonomik yönetişimin giderek daha parçalı hale geldiğini ve potansiyel olarak rekabet eden kurumsal alanlara ayrıldığını göstermektedir (Petricevic & Teece, 2019).

Toplu olarak ele alındığında, bu koşullar geleneksel maliyet-verimlilik odaklı stratejilerin sınırlılıklarını ortaya koymaktadır ve jeopolitik farkındalığı örgütsel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasıyla açıkça bütünleştiren stratejik çerçevelere duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Bu nedenle firmalar, giderek kutuplaşan küresel ekonomide pazar erişimi, rekabetçi tarafsızlık ve kurumsal istikrar hakkındaki uzun süredir devam eden varsayımları yeniden değerlendirmek zorundadır.

### **Kurumsal Yöneticiler İçin Bir Zorluk**

Günümüz kurumsal yöneticileri artık istikrarlı, kurallara dayalı ve açık piyasa küresel düzeninin sürekliliğini varsayamazlar. Artan jeopolitik oynaklık, düzenleyici farklılaşma ve ticaretin stratejik bir politika aracı olarak artan kullanımı, geleneksel küresel stratejilerin üzerine inşa edildiği öngörülebilirliği önemli ölçüde azaltmıştır. Sonuç olarak, firmalar düzenleyici şokları, yaptırımları ve pazar erişimindeki ani değişiklikleri açıkça hesaba katan sistematik ülke düzeyinde risk analizi ve jeopolitik senaryo planlaması yapmak zorundadır.

“Çin artı bir” veya daha geniş bölgesel çeşitlendirme stratejileri gibi stratejik yanıtlar, politik olarak hassas pazarlara yoğunlaşmış maruziyeti azaltmak için mekanizmalar olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, özellikle çelik, güneş enerjisi ve elektrikli araçlar gibi sektörlerde devlet öncülüğündeki aşırı kapasiteye ilişkin ampirik kanıtlar, jeopolitik müdahalelerin küresel rekabeti nasıl bozabileceğini ve verimliliğe dayalı iş modellerini nasıl baltalayabileceğini göstermektedir (Zhang & Gallagher, 2016;

OECD, 2021). Bu dinamikler, istikrarlı ticaret rejimleri altında yalnızca maliyet minimizasyonuna ve ölçek verimliliğine dayanan stratejilerin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir.

Önemli olarak, yalın üretim ve tam zamanında (JIT) sistemler gibi yerleşik operasyonel uygulamalar, jeopolitik bozulma koşulları altında giderek daha kırılgan hale gelmektedir. Bu modeller istikrarlı koşullar altında verimliliği en üst düzeye çıkarırken, ani ticaret kısıtlamalarına, lojistik aksamalarına veya siyasi güdümlü tedarik şoklarına karşı sınırlı koruma sağlamaktadır. Sonuç olarak, firmalar verimlilik ve dayanıklılık arasındaki dengeyi yeniden değerlendirmek, yedeklilik, tampon kapasite ve esnek tedarik düzenlemelerini stratejik mimarilerine dahil etmek zorunda kalmaktadır (Cajal-Grossi vd., 2023).

Bir araya getirildiğinde, bu zorluklar, yönetim önceliklerinde öngörülebilir bir küresel sistem içinde verimliliği optimize etmekten, sürekli belirsizlik altında stratejik uyarlanabilirliği sürdürmeye temel bir kaymaya işaret etmektedir. Bu kayma, firmaların yalnızca operasyonel esneklik değil, aynı zamanda strateji, yapı ve kültür genelinde koordineli, zamanında yanıtlar sağlayan organizasyonel yetenekler geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu tür gereksinimler, stratejik çevikliğin, yedeklilik mekanizmalarının ve organizasyonel uyumun, parçalanmış bir küresel ekonomide firma dayanıklılığına nasıl birlikte katkıda bulunduğunu açıklayan bütüncü bir çerçeveye duyulan ihtiyacın altını çizmektedir.

### **Kavramsal Modelin Unsurları ve Mantığı**

Bu kavramsal model, dayanıklılık, çeviklik ve yedekliliği entegre ederek küresel aksaklıklara stratejik yanıtlar vermeye rehberlik etmek üzere tasarlanmıştır. Model, birbiriyle ilişkili üç yapı üzerine kuruludur:

**1. Stratejik Çeviklik:** Firmanın, kaynakların hızlı yeniden tahsisi ve yapısal uyarlanabilirlik yoluyla çevresel değişimleri algılama ve bunlara yanıt verme yeteneği.

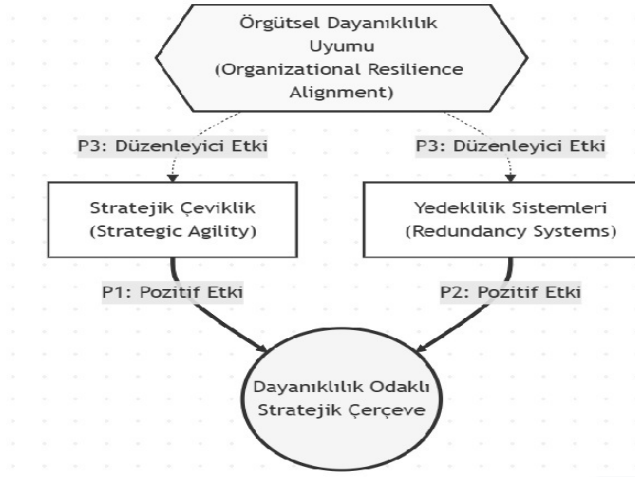
**2. Yedeklilik Sistemleri:** Tedarikçi çeşitlendirmesi, emniyet stoğu ve modüler operasyonlar gibi, özümleme kapasitesini artıran organizasyonel mekanizmalar.

**3. Organizasyonel Dayanıklılık Uyumu:** Bir firmanın stratejisinin, yapısının ve kültürünün, merkezi olmayan karar alma ve proaktif öğrenmeyi mümkün kılacak şekilde senkronize edilme derecesi. Organizasyonel dayanıklılık uyumu, merkezi olmayan karar almayı destekleyen yönetim yapıları, uyarlanabilir davranışı ödüllendiren teşvik sistemleri ve deneyciliği ve kontrollü risk almayı meşrulaştıran kültürel normlarda yansıtılabilir. Bu unsurlar, stratejik, yapısal ve kültürel boyutlarda gelecekteki ampirik operasyonelleştirme için potansiyel yollar sunmaktadır.

Bu yapılar birlikte, jeopolitik ve ekonomik parçalanma koşulları altında firma düzeyindeki dayanıklılığın hem öngörücü hem de özümseyici boyutlarını yakalamaktadır.

Model, bu üç yapının bağımsız yetenekler olarak işlev görmekten ziyade sinerjik bir şekilde etkileşim içinde olduğunu öne sürmektedir. Stratejik çeviklik, ileriye dönük adaptasyonu mümkün kılarken, yedekleme sistemleri, kısa vadeli geçici tampon mekanizmalar ve örgütsel direnç uyumu, bu tepkileri firmanın yönetişimine, rutinlerine ve kültürel normlarına yerleştirerek firma genelinde tutarlılığı sağlamaktadır.

Bunların etkileşimi, firmaların kalıcı jeopolitik ve ekonomik parçalanmaya uyum sağlarken stratejik sürekliliği sürdürmelerine olanak tanıyan dinamik, kendi kendini güçlendiren bir direnç mekanizması oluşturmakla beraber, bu bileşenler direnç merkezli bir stratejinin özünü oluşturmaktadır.



**Şekil 1.** Çokuluslu Şirketler için Dayanıklılık Odaklı Stratejinin Kavramsal Modeli

*Not: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur*

Bu şekil, jeopolitik oynaklık ve tedarik zinciri aksaklıkları koşullarında firma düzeyinde uyarlanabilirliği artırmak için önerilen üç meta-yeteneğin—stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve organizasyonel dayanıklılık uyumu—entegrasyonunu göstermektedir.

Şekil, Önermeler 1-3'te belirtilen etkileşim etkilerini görsel olarak temsil etmektedir.

Şekil 1'de gösterilen etkileşim mantığına dayanarak, aşağıdaki önermeler stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve organizasyonel dayanıklılık uyumu arasındaki yönlü ilişkileri belirtmektedir.

**Önerme 1:** Stratejik çeviklik, firma düzeyinde uyarlanabilirlik ile pozitif olarak ilişkilidir (çok uluslu işletmelerin hızlı kaynak yeniden tahsisi ve stratejik yeniden yapılandırma yoluyla jeopolitik ve piyasa aksaklıklarını önceden tahmin etmelerini ve bunlara proaktif olarak yanıt vermelerini sağlar).

**Önerme 2:** Yedeklilik sistemleri, özümseme kapasitesini artırarak firma düzeyinde dayanıklılığı pozitif olarak etkiler (firmaların tedarik zinciri aksaklıklarının ve düzenleyici şokların operasyonel etkilerine dayanmalarını ve bunları tamponlamalarını sağlar).

**Önerme 3:** Kurumsal dayanıklılık uyumu, stratejik çeviklik ve yedeklilik sistemlerinin firma düzeyindeki dayanıklılık üzerindeki ortak etkisini olumlu yönde düzenler (bu nedenle, strateji, yapı ve kültür arasında daha önemli bir uyum sağlayan çokuluslu işletmeler, jeopolitik parçalanma koşulları altında çevikliği ve yedekliliği tutarlı ve sürdürülebilir bir dayanıklılık yeteneğine dönüştürme konusunda daha başarılıdır).

Bu ilişkilerin gücü, sektörler ve jeopolitik bağlamlar arasında farklılık gösterebilir. Yüksek düzeyde düzenlemeye tabi veya stratejik olarak hassas sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, siyasi ve düzenleyici şokların stratejik karar alma üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olması nedeniyle, örgütsel dayanıklılık uyumunun daha önemli dengeleyici etkilerini deneyimleyebilirler.

Verimliliği ve öngörülebilirliği önceliklendiren stratejik modeller, tarihsel olarak istikrarlı koşullar altında operasyonel performansı artırmıştır; ancak, değişken ve parçalanmış ortamlarda, bu tür modeller genellikle sistemik katılığa yol açar.

Günümüzdeki jeopolitik gerilimler, düzenleyici farklılıklar ve tekrarlayan tedarik zinciri aksamaları, verimlilik odaklı mantığın sınırlılıklarını giderek daha fazla ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, firmalar yalnızca performansı optimize etmekle kalmayıp, aynı zamanda dışsal şokları öngörebilme, bunlara dayanabilme, uyum sağlayabilme ve bunlardan kurtulabilme kapasitesini de geliştirmelidir. Bu değişim, yalnızca maliyet minimizasyonuna ve yalın koordinasyona güvenmek

yerine, uyarlanabilir gücü, yedekliliği ve stratejik çevikliği vurgulayan, dayanıklılık merkezli stratejik çerçevelere doğru geçişi gerektirmektedir.

Stratejik dayanıklılık, stratejik çeviklik, uyarlanabilir güç ve yedeklilik gibi çok boyutlu unsurları kapsayan, doğası gereği çok boyutlu bir kavramdır. Bu çalışma, bir firmanın bu bileşenleri mevcut organizasyonel yapılarına yerleştirme ve uyumlu hale getirme yeteneğinin, sürekli piyasa belirsizliğinden kaynaklanan şokları absorbe etmek için kritik önem taşıdığını savunmaktadır. Özellikle stratejik çeviklik, bir firmanın çevresel değişiklikleri algılama, kaynakları yeniden tahsis etme, pazarları değiştirme ve ürün portföylerini hızlı bir şekilde ayarlama kapasitesini yansıtır; bu da merkezi olmayan karar alma ve hızlı bilgi akışlarıyla desteklenir. Kısa vadeli taktiksel ayarlamalara odaklanan operasyonel esnekliğin aksine, stratejik çeviklik firmaların aksaklıkları öngörmelerini ve sistemik değişime yanıt olarak değer yaratma mantıklarını proaktif olarak yeniden şekillendirmelerini sağlar (Doz & Kosonen, 2010).

Stratejik çeviklik düzeyi yüksek olan firmalar, ani jeopolitik veya düzenleyici değişimlere yanıt olarak küresel tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmak, üretim faaliyetlerini yeniden konumlandırmak ve ürün-pazar stratejilerini yeniden tasarlamak için daha iyi konumdadır (Teece, 2007). Bu tür bir çeviklik, yalnızca reaktif adaptasyondan ziyade, kasıtlı ve ileriye dönük bir dönüşüm gerektirir; bu da dış baskılar değişimi zorlamadan önce iş modellerinin, değer önerilerinin ve stratejik önceliklerin sürekli olarak yeniden değerlendirilmesini içerir. Doz ve Kosonen (2010), stratejik çevikliği stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığı arasındaki amaçlı etkileşim olarak kavramsallaştırırken, artan örgütsel karmaşıklık ve çevresel türbülans, genişletilmiş bir kavramsallaştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Buna göre, bu çalışma tamamlayıcı bir meta-yetenek olarak örgütsel dayanıklılık uyumunu tanıtmaktadır. Örgütsel dayanıklılık uyumu, bir firmanın stratejisinin, yapısının ve kültürünün dayanıklılık hedefleri etrafında ne ölçüde tutarlı bir şekilde hizalandığını ifade eder ve çevikliğin üst düzey stratejik niyetle sınırlı kalmamasını, operasyonel rutinlere ve çalışan zihniyetlerine yerleşmesini sağlar. Değişen ticaret rejimleri, düzenleyici parçalanma ve tekrarlayan tedarik zinciri aksamalarıyla karakterize edilen bir ortamda, bu tür yerleşik direnç, merkezi olmayan karar alma süreçlerini mümkün kılar ve örgütsel hazırlığı sürekli değişime teşvik eder. Bu kavramsal genişleme, firmaların türbülans altında yetkinlikleri bütünleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma becerilerini vurgulayan dinamik yetenekler teorisiyle (Teece, 2007) tutarlıdır ve mevcut yeteneklerin eşzamanlı olarak kullanılmasını ve yeni stratejik yolların keşfedilmesini vurgulayan örgütsel ustalık perspektifleriyle (O'Reilly & Tushman, 2008) uyumludur.

Çeviklik ve uyumun yanı sıra, yedeklilik sistemleri stratejik dayanıklılığın temel bir sütununu oluşturur. Yedeklilik, tedarikçi çeşitlendirmesi, birden fazla lojistik ortağı, fazla üretim kapasitesi ve stratejik emniyet stoğu da dahil olmak üzere, organizasyonel ve tedarik zinciri sistemlerinde alternatif seçeneklerin kasıtlı olarak korunmasını ifade eder. Geleneksel verimlilik odaklı modeller, fazlalığı en aza indirmeyi ve fazlalığı ortadan kaldırmayı hedeflerken, dayanıklılık odaklı yaklaşımlar, belirsizlik ve oynaklık koşulları altında, kasıtlı fazlalığın özümseme kapasitesini artırdığını ve operasyonel sürekliliği koruduğunu kabul eder (Sheffi, 2005). Yedeklilik ek maliyetler getirirse ve koordinasyon karmaşıklığını artırsa da, daha önce yalın, aşırı verimli yapılara dayanan firmalar, artan küresel aksaklıklara yanıt olarak stratejik tamponları giderek daha fazla yeniden uygulamaya koymaktadır (Riccardo vd., 2021).

Bu bakış açısı, maliyet optimizasyonunu hayatta kalabilirlikle uzlaştıran dengeli bir yaklaşımı savunarak, saf verimlilik mantığının hâkimiyetine meydan okur (Pettit vd., 2010). Yedekleme sistemleri, özellikle ekonomik istikrarsızlık ve jeopolitik parçalanma dönemlerinde, aksaklıkların geri dönüşü olmayan hasara dönüşmesinden önce uyum sağlamak için firmalara gerekli zamansal ve yapısal esnekliği sağlar. Kavramsal modelin temel bileşenleri ve iç mantığı özetlendikten sonra, aşağıdaki bölümde, gerçek dünya organizasyonel bağlamlarında etkili bir şekilde uygulanması için gereken öğrenmeler, yönetsel seçimler ve yapısal dönüşümlere odaklanarak, dayanıklılık merkezli bir yaklaşımın benimsenmesinin stratejik etkileri incelenmektedir.

### Önerilen Çerçeveye İlişkin Çıkarımlar

Önerilen kavramsal modelden yola çıkarak, jeopolitik belirsizliğin ve ekonomik parçalanmanın arttığı koşullar altında faaliyet gösteren kurumsal karar vericiler için çeşitli stratejik ve yönetsel çıkarımlar ortaya çıkmaktadır. Dayanıklılık merkezli bir çerçeve uygulamak, kaçınılmaz olarak artan maliyetler, örgütsel karmaşıklık ve kısa vadeli operasyonel verimliliğin azalması arasında denge kurmayı gerektirir. Bu dengeler firmalar arasında eşit olarak dağılmamıştır; tarihsel olarak yalnız operasyonlara, maliyet minimizasyonuna ve ölçek ekonomilerine öncelik veren kuruluşların, üretim yapılarını ve küresel tedarik zincirlerini yeniden yapılandırmada daha büyük zorluklarla karşılaşması muhtemeldir.

En kritik ve politik olarak zor dengelerden biri, verimliliği kasıtlı olarak fazlalık için feda etmekle ilgilidir. Jeopolitik gerilimler, düzenleyici aksaklıklar ve küreselleşmeden uzaklaşma dinamikleri, maliyet odaklı tedarik zincirlerinin kırılma riskini ortaya koyduğundan, yüksek düzeyde optimize edilmiş, yalnız sistemlerle çalışan firmalar sistemik şoklara karşı özellikle savunmasızdır. Üretim kapasitesini fazla tutmak, tedarikçileri çeşitlendirmek veya emniyet stoğu bulundurmamak gibi dayanıklılık stratejileri kaçınılmaz olarak işletme maliyetlerini artırırken, aksaklıklar sırasında sürekliliği ve riskleri sindirme kapasitesini önemli ölçüde geliştirir (Aldridge vd., 2021).

İkinci önemli bir denge noktası, operasyonel standartizasyon ve stratejik esneklik arasında ortaya çıkar. Standartlaştırılmış üretim ve lojistik sistemleri verimlilik ve maliyet avantajları sunar, ancak standartlaştırılmış unsurlar sistemik risk kaynakları haline geldiğinde firmanın yön değiştirme yeteneğini kısıtlar. Buna karşılık, bölgeselleştirilmiş üretim kümeleri ve modüler tedarik zincirleri ek koordinasyon maliyetleri getirir, ancak firmanın şokları sindirme ve yerel aksaklıklara uyum sağlama kapasitesini artırır. Önemli olarak, önerilen dayanıklılık merkezli çerçeve tek tip bir çözüm önermez; bunun yerine, endüstri özelliklerine, jeopolitik maruziyete ve rekabet önceliklerine dayalı bağlamsal optimizasyonu vurgular. Üst yönetim için temel zorluk, verimlilik ve dayanıklılık arasında seçim yapmak değil, stres altında performansı sürdürmek için her ikisini de dinamik olarak dengelemektir.

### Dayanıklılık Merkezli Bir Çerçevenin Örgütsel Sonuçları

Dayanıklılık merkezli bir çerçevenin benimsenmesi, belirsiz ve değişken piyasalarda firmalara proaktif, yapısal avantajlar sağlayarak kısa vadeli risk azaltmanın ötesine geçen stratejik sonuçlar doğurur. Bu bakış açısı, firmaların verimlilik odaklı mantıktan sürekli aksaklıklar karşısında sağlamlık ve çevikliğe geçişinde dayanıklılığın stratejik değerini vurgulayan önceki araştırmalarla uyumludur (Lengnick-Hall, Beck ve Lengnick-Hall, 2011; Sheffi, 2007).

Geliştirilmiş örgütsel dayanıklılığın en belirgin sonuçlarından biri, operasyonel sürekliliğin korunmasıdır. Bir firmanın dış şoklara rağmen taahhütlerini yerine getirme kapasitesini güçlendirmek, müşteriler, tedarikçiler ve düzenleyicilerle güvene dayalı ilişkileri güçlendirmektedir. Bu tür güven ve güvenilirlik, özellikle küresel olarak birbirine bağlı tedarik zincirlerinde, uzun vadeli değer yaratmanın temel unsurlarını oluşturur (Christopher ve Peck, 2004).

Sürekliliğin ötesinde, dayanıklılık merkezli bir çerçeve, rekabetçi farklılaşmayı mümkün kılmaktadır. Krizler sırasında hizmet seviyelerini, ürün bulunabilirliğini ve pazar varlığını başarıyla koruyan firmalar, rakiplerinin başarısızlıklarından yararlanarak güvenilirlik konusunda bir itibar oluşturabilirler. Bu itibar sermayesi, artan müşteri sadakati, gelişmiş fiyatlandırma gücü ve sürdürülebilir pazar payı avantajlarına dönüştürülebilir.

Önceki araştırmalar, itibar direncini, özellikle sistemik stres dönemlerinde değerli hale gelen soyut bir varlık olarak kavramsallaştırmaktadır (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Ayrıca, direnç merkezli stratejiler, örgütsel öğrenmeyi ve uyarlanabilir yenilenmeyi kolaylaştırır. Kurumsallaşmış öğrenme mekanizmalarını ve fonksiyonlar arası işbirliğini geliştirerek, firmalar toparlanma sürelerini kısaltabilir, tahmin doğruluğunu artırabilir ve reaktif tepkilerden öngörücü

stratejik davranışlara geçebilir (Duchek, 2020). Bu öğrenme dinamikleri, aksaklık yönetimi için örgütsel hafızayı güçlendirir ve firmanın gelecekteki şoklarla başa çıkma yeteneğini artırır.

Genel olarak, bu sonuçlar daha güçlü bir uzun vadeli stratejik duruşa katkıda bulunur ve firmaların yalnızca krizlere dayanmalarını değil, aynı zamanda daha sağlam sistemlerle ve risk maruziyeti ile stratejik niyet arasında daha yakın bir uyumla krizlerden çıkmalarını sağlar. Bu uyum, uyarlanabilirliği, öğrenmeyi ve stratejik yeniden yapılandırmayı çalkantılı ortamlarda sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynakları olarak vurgulayan dinamik yetenekler teorisinin merkezindedir (Teece, 2007).

## Tartışma

Çerçeve çokuluslu işletmeler bağlamında geliştirilmiş olsa da, mantığı küresel değer zinciri bağımlılıklarına maruz kalan yerel olarak yerleşik firmalardaki dayanıklılık stratejilerine de ışık tutabilir.

### Kısıtlar

Bu makale, önerilen çerçeveyi test etmeyi amaçlamamaktadır; bunun yerine, küresel olarak parçalanmış pazarlarda faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler için uygulanabilir stratejik bir yanıt modeli kavramsallaştırmaktadır. Çerçeve, tüm sektörler için evrensel bir çözüm olarak değil, küresel tedarik zinciri karmaşıklığına ve jeopolitik risklere yüksek oranda maruz kalan firmalar için yol gösterici bir model olarak tasarlanmıştır. Örnek vakalar (örneğin, Apple, Unilever) dahil edilmiş olsa da, çerçeveyi sektörler genelinde genelleştirmek için daha fazla ampirik doğrulamaya ihtiyaç vardır.

Bu kavramsal makale, gelecekteki araştırmalar için çeşitli alanlar açmaktadır. Örneğin, çokuluslu firmalar hangi koşullar altında küresel tedarik zincirlerinden başarılı bir şekilde ayrışır? Düzenleyici belirsizlik kurumsal inovasyonu nasıl etkiler? Stratejik yerelleştirme, örgütsel çevikliği ne ölçüde artırır? Bu sorular, giderek küreselleşmeden uzaklaşan bir dünyada hem akademik araştırmaları hem de yönetim uygulamalarını bilgilendirebilir.

### Teorik Katkılar

Bu kavramsal çalışma, stratejik yönetim literatürüne üç temel katkı sunmaktadır. Birincisi, strateji, yapı ve kültürün senkronizasyonunu vurgulayan dördüncü bir meta-yetenek olan örgütsel direnç uyumunu önererek stratejik çeviklik modelini (Doz & Kosonen, 2010) genişletmektedir. İkincisi, geleneksel verimlilik paradigmasına meydan okuyarak ve değişken ortamlarda stratejik esnekliğin değerini vurgulayarak, yedeklilik sistemlerini direnç merkezli bir çerçeveye entegre etmektedir. Üçüncüsü, küreselleşmenin tersine dönmesi ve ekonomik ayrışma bağlamında dinamik yetenekler teorisini yeniden çerçeveledirerek, öngörücü yönetişimi ve merkezi olmayan direnci temel temalar olarak vurgulamaktadır. Bu içgörüler, küresel parçalanma bağlamında firmaların uyarlanabilirliğine ilişkin teorik anlayışı geliştirmektedir.

## Sonuç

Küreselleşmenin tersine dönmesi ve ekonomik ayrışmanın güçlerinin küresel üretim ortamını yeniden şekillendirmeye devam etmesiyle, firmalar artık istikrarlı ve tam entegre bir dünya ekonomisinin devamlılığını varsayamazlar. COVID-19 pandemisi, ardından yükselen korumacılık ve tırmanan jeopolitik gerilimler, düzenleyici farklılaşmayı ve ekonomik parçalanmayı yoğunlaştırarak, aşırı optimize edilmiş küresel tedarik zincirlerinin ve verimlilik odaklı kurumsal stratejilerin yapısal kırılganlığını ortaya koymuştur.

Bu ortaya çıkan çok kutuplu düzende, kurumsal yöneticiler stratejik önceliklerini kısa vadeli maliyet optimizasyonundan değer koruma ve operasyonel sürekliliğe doğru kaydırmalıdır. Bu çalışma, böyle bir kaymanın, stratejik çeviklik, yedeklilik sistemleri ve örgütsel dayanıklılık uyumuna dayalı, dayanıklılık merkezli bir stratejik çerçeve benimsenmesi yoluyla gerçekleştirilebileceğini

savunmaktadır. Bu yetenekler birlikte, firmaların özümleme kapasitesi oluşturmalarını, esnekliği arttırmalarını ve operasyonları proaktif olarak yeniden yapılandırmalarını sağlayarak, yalnızca aksaklıklara dayanmalarını değil, aynı zamanda sürekli belirsizlik altında etkili bir şekilde performans göstermelerini de mümkün kılar.

Stratejik çevikliğin mevcut kavramlaştırmalarını genişleterek ve yedeklilik odaklı sistemleri yerleşik bir dayanıklılık uyum yeteneğiyle entegre ederek, bu çerçeve, çalkantılı ortamlarda proaktif adaptasyon için gerekli kurumsal, yapısal ve kültürel hazırlığı ele almaktadır. Önemli olan, örgütsel dayanıklılığın stratejik bir hedef olarak verimliliğin yerini almaması; aksine, çevresel istikrarın artık garanti edilemeyeceği durumlarda sürdürülebilir performansı mümkün kılarak verimliliği tamamlamasıdır.

Dayanıklılığı stratejik mimarilerine başarıyla entegre eden firmaların, sistemik şoklardan sağ çıkma ve kendi sektörlerinde lider olarak ortaya çıkma olasılıkları daha yüksektir. Bu tür firmalar, devam eden küresel belirsizlik ortamında daha fazla uyum yeteneğinden, daha güçlü paydaş güveninden ve kalıcı rekabetçi farklılaşmadan faydalanırlar. Bu anlamda, çalışma, stratejik yönetim düşüncesinde daha geniş bir değişimi vurgulamaktadır; bu değişimde, aksaklıkları öngörmek ve kasıtlı uyum yeteneği yoluyla yanıt vermek, uzun vadeli başarı için belirleyici bir koşul haline gelmektedir.

Yerleşik teoriye dayanan ve örnekleyici uygulamayla desteklenen kavramsal bir model sunarak, bu çalışma, jeopolitik parçalanma koşulları altında stratejik yönetimi yeniden inceleyen giderek artan literatüre katkıda bulunmaktadır. Uygulayıcılar için bulgular, geleneksel verimlilik odaklı stratejilerin artık yeterli olmayabileceğini göstermektedir. Bunun yerine, firmalar proaktif olarak yedekliliğe, bölgeselleşmeye ve politika katılımına yatırım yapmalı ve dayanıklılığı hem organizasyonel tasarıma hem de yönetim yapılarına entegre etmelidir. Bunu yaparken, bu çalışma dayanıklılığı krizlere verilen epizodik bir yanıt olarak değil, küresel parçalanma ortamında uzun vadeli firma evrimini şekillendiren temel bir stratejik yetenek olarak yeniden ele almaktadır.

### **Gelecek Çalışmalar**

Gelecekteki araştırmalar, önerilen çerçeveyi sektörler ve bölgeler genelinde ampirik olarak test edebilir, firmaların kârlılığını olumsuz etkilemeden nasıl uygulamaya koyduklarını ve organizasyonel dayanıklılık uyumunun stratejik, yapısal ve kültürel düzeylerde nasıl ölçülebileceğini inceleyebilir. Bu tür çalışmalar, çerçeveyi daha da geliştirecek ve parçalanmış küresel pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının bir kaynağı olarak dayanıklılığın anlaşılmasını derinleştirecektir.

### **Beyan ve Açıklamalar**

**1.Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:** Tüm yazarların katkı oranı eşittir.

**2.Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**3.Etik Raporu:** Bu çalışma, insan ya da hayvan deneklerle deney, anket, mülakat veya odak grup çalışması gibi veri toplama yöntemleri içermemektedir. Dolayısıyla, yürürlükteki TR Dizin Etik İlkeleri Akış Şeması'na göre etik kurul onayı gerektirmemektedir. Çalışmamız, etik kurul izni gerektiren araştırma türlerinin kapsamı dışında kalmaktadır.

**4.Araştırmanın Modeli:** Bu çalışma, kuramsal (konseptüel) bir araştırma makalesi olarak yapılandırılmıştır. Araştırma sürecinde, çıkarımsal (abduktif) akıl yürütme yaklaşımı benimsenerek, stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik ve tedarik zinciri dayanıklılığı literatürleri sentezlenmiş ve özgün bir kuramsal model geliştirilmiştir.

Model, mevcut literatürün sistematik olarak sentezlenmesiyle oluşturulmuştur; teorik yaklaşımlar bir araya getirilerek parçalı bilgi kümeleri bütüncül ve açıklayıcı bir stratejik çerçeveye dönüştürülmüştür. Ampirik veri kullanılmamış; ancak Apple ve Unilever gibi firmalardan örnek olaylar aracılığıyla model, kuramsal çerçeveden pratik bağlama taşınmıştır.

**5.Bilgilendirme:** Bu araştırma, başlangıçta bir mezuniyet projesi olarak tasarlanmış; sonrasında geliştirilerek akademik makale formatında yeniden yapılandırılmıştır.

---

**Kaynakça**

Aldrighetti, R., Battini, D., Ivanov, D., & Zennaro, I. (2021). Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models: *A review and future research directions*. *International Journal of Production Economics*, 235, 108103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108103>

Bandyopadhyay, S., Ferraro, D., & Bower, L. O. V. (2025). How do tariffs impact the US economy? *Economics Letters*, 254, Article 112406. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2025.112406>.

Bremen, P., Oehmen, J., Alard, R., & Schönsleben, P. (2010). Transaction costs in global supply chains of manufacturing companies. *Journal of Systemics, Cybernetics & Informatics*, 8(1), 19–24.

Brinley, S. (2023, July 12). The semiconductor shortage is – mostly – over for the auto industry. *S&P Global Mobility*. <https://www.spglobal.com/mobility/en/research-analysis/the-semiconductor-shortage-is-mostly-over-for-the-auto-industry.html>.

Cajal-Grossi, J., Del Prete, D., & Macchiavello, R. (2023). Supply chain disruptions and sourcing strategies. *International Journal of Industrial Organization*, 90, 103004. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.103004>

Cheng, Y. (2021). Analysis of the opportunities and challenges of Unilever's differentiated competition by using SWOT and PEST. In *6th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2020)* (pp. 280–284). Atlantis Press.

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>.

Contractor, F. J. (2025). Assessing the economic impact of tariffs: Adaptations by multinationals and traders to mitigate tariffs. *Review of International Business and Strategy*, 35(2/3), 190–213.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.

Dai, X., & Zhao, Z. (2021). Can exporting resolve overcapacity? Evidence from Chinese steel companies. *Economic Modelling*, 102, 105578. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105578>

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. [doi:10.1016/j.lrp.2009.07.006](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006)

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

Duong, K. (2025). Economic Uncertainty In An Era Of Tariffs. *MFI Essays In Economics And Policy: Spring 2025*, 8.

Enderwick, P. (2011). A 'China-Plus-One' strategy: The best of both worlds? *Human Systems Management*, 30(1–2), 85–96.

Froese, F. J., Sutherland, D., Lee, J. Y., Liu, Y., & Pan, Y. (2019). Challenges for foreign companies in China: Implications for research and practice. *Asian Business & Management*, 18(4), 249–262. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00084-0>

---

González, F., Guttres, A., Lafontaine, O., Peres, S., & Schröder, G. (1998, June 17–18). *Shaping globalisation* [Conference presentation]. International Conference, Socialist International & Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn/Berlin.

Graziano, A. G., & Tian, Y. (2023). Trade disruptions along the global supply chain (No. 2023-06). *University of Nottingham, GEP*.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. [10.1080/00207543.2020.1750727](https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727)

James, H. (2018). Deglobalization: The rise of disembodied unilateralism. *Annual Review of Financial Economics*, 10(1), 219–237.

Johnson, J. E., & Haug, P. (2021). Modifications to global supply chain management strategies resulting from recent trade disruptions: An exploratory study. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(4), 701–722. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-12-2020-0074>

Kim, H. M., Li, P., & Lee, Y. R. (2020). Observations of deglobalization against globalization and impacts on global business. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 83-103. <https://doi.org/10.1108/ITPD-05-2020-0067>.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. 5 <https://doi.org/10.1177/01492063052793>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.

Li, H., Li, L., Wu, B., & Xiong, Y. (2012). The end of cheap Chinese labor. *Journal of Economic Perspectives*, 26(4), 57–74. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.26.4.57>.

Lundberg, P. A., & Andersson, M. (2025). *Trade wars and supply chain shifts: How do tariffs reshape global trade flows?* (Unpublished manuscript / Student thesis). Lund University. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9181913>.

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.

Milovanović, G., Milovanović, S., & Radisavljević, G. (2017). Globalization–The key challenge of modern supply chains. *Ekonomika*, 63(1), 33–34.

OECD. (2021). *Excess capacity in the global economy: Causes and consequences* (OECD Trade Policy Paper No. 254). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18166873>.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.

---

Peters, M. A. (2021). The ancient Silk Road and the birth of merchant capitalism. *Educational Philosophy and Theory*, 53(10), 955–961. <https://doi.org/10.1080/00131857.2019.1691481>

Petras, J. (1999). Globalization: A critical analysis. *Journal of Contemporary Asia*, 29(1), 3–37.

Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x>

Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1–21.

Riccardo, A., Daria, B., & Dmitry, I. (2021). Increasing supply chain resilience through efficient redundancy allocation: A risk-averse mathematical model. *IFAC-PapersOnLine*, 54(1), 1011–1016. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.752>.

Roberts, A., & Bishop, J. (2020). *Challenges and opportunities in the post-COVID-19 world – Geopolitics: Resilient and sustainable globalization* [Report]. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_Post\\_COVID\\_19.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Challenges_and_Opportunities_Post_COVID_19.pdf).

Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

The Economist. (2023, April 15). Why American companies are shying away from giving forecasts. <https://www.economist.com/business/2023/04/15/why-american-companies-are-shying-away-from-giving-forecasts>.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.

Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053–1077. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7>

World Trade Organization. (2021). World trade primed for strong but uneven recovery after COVID-19 pandemic shock [Press release]. [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres21\\_e/pr876\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres21_e/pr876_e.htm).

Xu, T. (2025). Resilience and Sustainability in Global Supply Chains: Case Study of Apple's Response to the COVID-19. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 158, 55-60. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19700>.

Yücesan, E. (2025). Does deglobalization imply the end of global supply chains? *International Business Review*, 102398. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102398>

---

Zhang, F., & Gallagher, K. P. (2016). China's industrial policy and global overcapacity: The case of steel (GDAE Working Paper No. 16-01). *Global Development and Environment Institute, Tufts University*. [https://sites.tufts.edu/gdae/files/2016/01/GDAE\\_WP\\_016\\_China-Industrial-Policy-Steel.pdf](https://sites.tufts.edu/gdae/files/2016/01/GDAE_WP_016_China-Industrial-Policy-Steel.pdf).

Zhao, S., Dilyard, J., & Jones, G. (2025). Rethinking global value chains through MNE sustainable innovation: an antidote to deglobalization?. *Multinational Business Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2024-0222>.