



STRATEJİK ESNEKLİK VE STRATEJİK DURUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ: AFYONKARAHİSAR MERMER ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA*

Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ocal@aku.edu.tr

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
bozkara@aku.edu.tr

Öz

İşletmelerin varlıklarını koruyabilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi çevre koşulları ile uyum içinde olmalarına bağlıdır. Günümüzde değişimin sürekliliği ve doğrusal olmayıőı uyum için esneklik ihtiyacını öne çıkarmaktadır. İşletmeler çevre ve kaynak analizlerine bağlı olarak Miles ve Snow'un kategorize ettiği gibi tepkici, savunmacı, analizci ya da öncü bir stratejik duruşu tercih edebilirler. Bazı stratejik duruşların diğerlerinden daha değişime açık olduğu ileri sürülmekle birlikte, stratejik esneklik düzeyleri ile stratejik duruşlar arasındaki ilişkinin açığa çıkarılması stratejik esnekliği olan işletmelerin hangi stratejik duruşlara yönelebildiğini ya da tersine belirli stratejik duruşları tercih eden işletmelerin esneklik düzeylerini etkileyip etkilemediğini görmeyi sağlayabilecektir. Çalışmada işletmelerin stratejik duruşlarına ilişkin kararlarında stratejik esnekliğin etkili olduğu varsayılmıőtır. Bu çerçevede stratejik esneklik, stratejiye yön veren işletmeye özėü bir yetenek olarak ele alınmıştır. Stratejik esneklik yeteneği ile stratejik duruş arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Afyonkarahisar'da faaliyette bulunan, ihracat yapan mermer işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulguları, işletmelerin stratejik esneklik yetenekleri ile stratejik duruşları arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik esneklik, stratejik duruş, stratejik karar alma

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC FLEXIBILITY AND STRATEGIC POSTURE: A RESEARCH IN AFYONKARAHİSAR MARBLE INDUSTRY

Abstract

The ability of businesses to protect their entities depends on their compliance with environmental conditions. Nowadays, the continuity and non-linearity of change refer to flexibility for adaptation. Businesses may prefer a reactive, defensive, analyst or pioneering strategic stance depending on the environment and resource analysis as categorized by Miles and Snow. Although some strategic postures are suggested to be more prone to change than others, the exposure of the relationship between strategic levels of flexibility and strategic posture may provide insight into which strategic posture can influence, strategic flexibility or, conversely, affect the flexibility levels of businesses that prefer specific strategic postures. In this study, it is assumed that strategic flexibility is effective on decision about the strategic stance of the enterprises. Strategic flexibility in this framework has been considered as an operational-specific skill that guides the strategy. In order to reveal the relationship between strategic flexibility ability and strategic posture, a survey make investigation on marble firms

* Bu çalışma 19-21 Mayıs tarihlerinde Antalya Demre'de gerçekteştirilen Uluslar arası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresinde (IASOS) Bildiri olarak sunulan "Stratejik Esneklik ve Stratejik Duruş Arasındaki İlişkisi" başlıklı bildirinın araştırma bulgularından yararlanılarak hazırlanmıőtır.

operate in Afyonkarahisar and export to several countries. The findings of the study show that there is a positive and meaningful relationship between the strategic flexibility capabilities of enterprises and their strategic posture.

Key words: Strategic flexibility, strategic posture, strategic decision making

1. Giriş

Stratejik yönetim alanında yarım asırdır tartışılan konuların başında, “stratejinin kapsamının ne olduğu ve strateji belirleme sürecinin hangi değişkenlerin etkisi altında olduğu” soruları gelmektedir. 1960’lı yıllardan itibaren stratejik yönetim kapsamındaki çalışmalar daha çok örgüt içi bir bakış açısından strateji belirleme ve stratejik plan yapmaya ağırlık veren yaklaşımlardan çevre koşullarını, rekabeti ve değişimi kapsayacak şekilde iç ve dış koşulların karşılıklı etkileşime ağırlık veren yaklaşımlara doğru bir değişim göstermiştir (Chandler, 1990; Mintzberg, 1978; Porter, 1980; Rasche, 2007; Mckiernan, 2017). Bunun sonucunda, genel çevreyi ve endüstri çevresini oluşturan faktörlerin yanı sıra, işletmeye özgü kaynak, yetenek, deneyim ve becerileri esas alan bakış açılarını bütünleştirerek, her iki boyutun birlikte araştırılmasını olanaklı hale getirmiştir.

Günümüzde işletmelerin çevresinin dinamik, belirsiz ve çalkantılı olduğuna dair yaygın bir kabul vardır. İşletmelerin çevreleriyle uyum içinde olması, çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyabilme yetenekleriyle mümkündür. İşletmeler örgüt yapılarını, stratejilerini ve faaliyetlerini, hızla değişen çevresel koşullara ve rekabetçi baskılara göre belirlemek zorundadırlar. Endüstrideki değişim, pazar koşullarının belirsizliği, değişen müşteri talepleri ve genel Sosyo- ekonomik ve siyasal faktörlere ilişkin koşullar ve bu faktörlerdeki değişim ile birlikte ortaya çıkan belirsizlik ve tahmin edilmeyen dalgalanma ve eğilimler, işletmelerin dış dünyaya ve rekabet koşullarına eskisinde daha etkin bir şekilde uyarlanma yeteneği kazanmasını zorunlu hale getirmektedir (Eryeşil vd., 2015; Stieglitz, Knudsen ve Becker, 2016)

Bununla birlikte, tüm işletmelerin çevreleri belirsiz ve çalkantılı olmayabileceği gibi, çevre belirsiz ve çalkantılı olurken, zamanla katılaştan işletmelerin hemen esnek kaynak ve yetenekler geliştirmeleri de kolay olmayabilir. Bu durumda çevresi dinamik ve rekabetçi olurken içe dönük savunmacı bir çizgide kalmayı seçen işletmelerin dengeli durumlarını korumaları neredeyse imkansızdır. İşletmeler kuruluş ve büyüme dönemlerinde daha girişimsel ve yaratıcı bir olabilirken, olgunluk dönemlerinde uzmanlaşmaya bağlı olarak mevcut durumlarını koruyabilmek için daha durağan hale gelebilirler. İşletmelerin yeniden girişimsel ve yenilikçi olabilmeleri köklü değişimleri gerektirdiği gibi, bu durumlarını koruyabilmeleri esneklik yetkinliklerine sahip olmayı gerektirir (Wei, ve Guo, 2014: 833).

Bu çalışma stratejik esnekliğin, stratejik değer yaratma potansiyelini taşıyan ve işletme stratejilerine yön veren bir yetkinlik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda stratejik esneklik yeteneği, işletmenin değişen çevre koşulları doğrultusunda ortaya çıkan yeni fırsat ve risklerin farkına vararak, “ ne yapabileceği” ya da “hangi stratejileri izleyebileceği” sorularına açıklık getirmenin yanı sıra, işletmelerin dış çevreye uyum sürecinde nasıl bir stratejik duruş ortaya koyduklarını da açıklamaya yardım edebilir. Çalışmada dış çevreye ve endüstriye ait değişkenlerin, işletmeye özgü kaynak ve yetenekler ile ilişkilendirilerek, işletmelerin stratejik karar ve duruşları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla uluslararası pazarda yüksek rekabet koşullarında faaliyet gösteren mermer işletmelerinin stratejik esneklik düzeyleri ve stratejik duruşları ile bu iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

2. Teorik Çerçeve

Strateji işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için karar verdikleri yollar ya da eylemler olarak tanımlanabilir. Bir plandan farklı olarak strateji daha rekabetçi bir bakış açısından hareketle kaynakların ve fırsatların uyumunu esas alır (Strateji tanımları için bkz. Bracker, 1980). Stratejik seçimler yapıldığında, başka deyişle bir strateji belirlendiğinde, stratejinin uygulanması için gerekli kaynakların tahsisi, operasyonel ve faaliyet planlarının yapılması, örgüt yapısının ve kültürünün stratejiye uyarlanması çabaları yeni bir statüko oluşturur. Her statüko örgütün stratejik duruşunu yansıtır. Stratejik duruş ise işletmenin kaynaklarının nitelikleri ile yöneticilerin çevre koşullarına ilişkin yorum ve değerlendirmelerine göre şekillenir (Harrigan, 2017)

İşletmelerin amaçları değiştiğinde, mevcut stratejiler amaçlara ulaştırmada yetersiz kaldığında ya da daha etkili yollar keşfedildiğinde stratejik değişim ihtiyacı ortaya çıkar (Özkara, 1999) Başka deyişle stratejik değişim pazarda daha etkili bir konum elde etmek için stratejik duruşun buna uygun olarak değiştirilmesidir. Bununla birlikte stratejik değişim mevcut kaynakların yeni bir kombinasyonunu ya da yeni kaynaklar geliştirmeyi gerektirebilir (Helfat, ve Martin, 2015: 1291) Böyle bir değişim, işletme içindeki politik yapı, güç mücadeleleri ve değişime direnç ortaya çıkabilir, yöneticiler mevcut stratejilerin başarılı olduğuna inanabilirler ya da stratejik değişim örgütün teknolojisinde ve yapısında kapsamlı değişime yol açabilir. Strateji belirleme ve değiştirme sürecinin bu karmaşık doğası işletmelerin stratejik duruşlarını kolayca değiştiremeyeceklerini ima etmektedir.

Öte yandan, çevresel belirsizlik stratejik değişimin en önemli etkenlerinden birisidir. Ansoff (1991) firmanın faaliyetlerinin girişken ya da atılgan olması çevresinin çalkantılı olma

düzeyine göre belirlendiğinde, firmanın yetkinliklerinin cevap verebilirliği faaliyetlerinin atılmasına uygun olduğunda ve firmanın yetkinlikleri birbirini tamamlayıcı ve destekleyici olduğunda performansın optimal olacağını belirtir. Buna göre, işletmelerin çevresi belirsiz ve çalkantılı olduğunda, yöneticiler karşılaşılan problemlere hızlı bir şekilde yanıt vermek için esnekliğe, değişen koşullara cevap verebilirliği yüksek yetkinliklere ihtiyaç duyarlar

Böylece, belirsiz ve çalkantılı bir çevrede esnek ve birbirini tamamlayıcı kaynakların daha esnek stratejiler yoluyla daha yenilikçi bir duruşu destekleyeceği düşünülebilir.

İşletmeler tek yanlı olarak sadece çevrelerine uyum sağlamaya çalışan varlıklar değildirler. Bir yandan çevreye uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da çevreyi uygun şekilde hareket edebilecekleri ve bir takım fırsat ve kaynaklardan daha iyi yararlanabilecekleri şekilde etkilemeye çalışırlar (Miles vd., 1978: 4-5). Bir taraftan çevreye uyum sağlamaya, öte yandan çevreyi etkilemeye çalışan işletmelerin bu eğilimi, çevreyi etkin bir şekilde analiz ederek, gelecekteki değişimi öngörebilen ve sürekli olarak yeniliklere odaklanan işletmelerde daha güçlü bir şekilde açığa çıkmaktadır (Burke, 2017: 191). Bu durum aynı zamanda endüstri ve pazar çevresinin büyüme ve gelişme potansiyeli ve rekabet koşullarıyla da ilişkilidir. Böylece strateji, işletmenin sahip olduğu kaynak, yetenek ve deneyimleriyle, dış çevre ve endüstri koşullarındaki değişim ve gelişim arasındaki yaratıcı gerilimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Perez & Enkel, 2007). Bu yaratıcı gerilim, esnekliği, değişime ve yeniliklere uyarlanmayı, kaynak ve yeteneklere uygun bir pazar bölümünde konumlanmayı ve çevresel dinamiklerin iyi bir şekilde analiz edilmesi ile anlam kazanmakta ve stratejik değerler üretebilecek sonuçlara dönüşebilmektedir.

2.1. Stratejik Esneklik

Esneklik, bir yapıya ya da sisteme sunduğu farklı alternatiflerle ona yaşam şansı veren bir özelliktir. Çünkü “esneklik ve esnek yönetim izgesel (spectral) düşünce ile gerçeği bütünleştiren ve sisteme yenilik üretme fırsatı veren yeteneklerden oluşmaktadır”. Bu yetenekler sayesinde sistem özgürlük alanlarını genişleterek daha fazla sayıda seçenek ile karşı karşıya kalır. Bu nedenle “esnek olmak, seçme özgürlüğü sağlamak” anlamına gelmektedir. Seçim özgürlüğü, işletmelere dış çevre ile dinamik etkileşim olanağı sunmakta ve böylece işletmenin yaşam olanaklarını ve sürekliliğini artırmaktadır. Esnek yönetim yeteneği ayrıca, dinamik etkileşim, izgesel düşünce ile gerçekliğin bir araya gelmesini sağladığından, örgütleri yenilikçi olmaya zorlamakta ve kaotik koşullarda daha iyi yol almalarını kolaylaştırmaktadır (Sushil, 1997: 272-273).

Bu yaklaşım, hem adaptasyon hem de nüfus ekolojisi teorisinin varsayımları ile uyumludur. İşletme içinde bulunduğu çevreye uyum sağlama yeteneğini geliştirdiğinde daha fazla yaşam şansı bulacaktır. Ancak, yaşamının sürekliliği için dış çevrenin talep ve baskılarını öngörmek, sunduğu kaynak ve fırsatları etkin bir şekilde kullanabilmek ve henüz farkına varılmayan ihtiyaç ve beklentileri önceden belirleyerek proaktif bir yaklaşımla yenilik üretmeyi gerektirmektedir.

Stratejik esneklik, hangi endüstri ya da faaliyet alanında olursa olsun, tüm işletmeler açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Öte yandan Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerini pazar odaklı biçimde yürüten işletmelerin dış çevredeki değişen koşullara ve taleplere daha hızlı bir şekilde uyarlanmaları ve rekabet edebilmelerinin ön koşullarından biridir (Brozovic, 2018: 13). Buckley ve Casson (1998) stratejik esnekliği, “işletmenin değişime karşılık vermede, kaynaklarını hızlı ve problemsiz bir şekilde tahsis edebilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Buna göre, stratejik esneklik gerçekte stratejik kararlara temel oluşturan sinerji sağlama yeteneğiyle de bağdaştırılabilir. Çevresel taleplere karşılık verebilecek esnekliğe ulaşmak, işletmenin kaynakları, yetenekleri, fonksiyonları, örgüt yapısı arasında bir koordinasyon ile kullanabilmesini ve sinerji yaratabilme becerilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Buckley ve Casson, 1998; Roberts ve Stockford, 2014:38; Buckley, 2016).

Stratejik açıdan esneklik kavramı, ilk kez Ansoff (1965) tarafından iç ve dış esneklik şeklinde sınıflandırılmıştır. Dış esneklik, çeşitlendirilmiş mamul/pazar yatırımlarını, iç esneklik, beklenmeyen durumlar için kaynak bulundurma potansiyelini ifade etmektedir. Buna göre işletmeler, farklılaştırılmış bir mamul/pazar yatırım modeliyle dışsal esneklik sağlarken, kaynak akışı ile işletme içi esnekliği sağlayabilmektedir (Roberts ve Stockport, 2009: 30). Ansoff dış esnekliği ” kurumun yumurtalarını tek bir sepete koymamakla elde edildiğini, iç esnekliğin ise gelecekteki felaketler için bir yastık sağlama arayışının sonucu” olduğunu belirtmiştir. Her iki bakış açısı da, uzun yıllar, yöneticiler tarafından; belirsizlik, öngörülemeyen değişim, beklenmedik durumlar ve krizlerle başa çıkmak için kullanılmıştır (Koornhof, 2001: 23).

Hitt ve diğerleri (1998), teknolojik devrimin ve küreselleşmenin yönlendirdiği endüstri koşullarında operasyonel etkinliği sağlamaya çalışan işletmeler bakımından stratejik esneklik sağlamanın önemli olduğunu öne sürerek, çalışanların da işletmelerin stratejik esnekliğinin arttığı yönündeki algılarının güçlenmesiyle birlikte, yaratıcılığın, yenilikçi girişimlerin ve işletme performansının artırdığını iddia etmişlerdir (Takashi vd., 2016).

Sanchez (1995), stratejik esnekliği “bir işletmenin yüksek bağlamsal belirsizliği yönetmede örgütsel kaynaklarını ve süreçlerini yeniden tahsis etme ve yeniden yapılandırma

yeteneği” biçiminde tanımlamıştır (Sanchez, 1995). Tanımda esneklik, işletmelerin yenilenme süreçlerinin en önemli itici güçlerinden biri olarak ifade edilmiştir. Esneklik ayrıca, “dış çevredeki büyük çaplı değişimleri tanımlayabilme, değişime karşılık vermek için kaynakları yeni faaliyet yollarına yönlendirme ve bunları durdurma ya da durumu tersine çevirme zamanının geldiğinin farkına vararak, hızlı bir şekilde harekete geçebilme yeteneği” (Shimizu ve Hitt, 2004) olarak kabul edilmektedir.

Sushil, stratejik esnekliği “varlık korumak ve istenen amaçlara ulaşmak için, işletme içi ve işletme dışı değişimi sağlamada, proaktif ve reaktif stratejik hareketler” şeklinde tanımlamıştır. Bu hareketler, örgüt kültürü, temel değerler ve yeteneklerle birlikte örgütün varlığını sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak için bir kaldıraç etkisi yaratmaktadır (Sushil, 2015).

Stratejik esnekliği anlamak için hangi boyutlarda ve düzeylerde analiz edilebileceğini görmek gerekmektedir. Buna göre, stratejik esneklik, işletme ve karar vericiler düzeyinde olmak üzere iki şekilde incelenebilir. İşletme düzeyinde stratejik esneklik, dış çevreye uyarlanma yeteneği ile ilişkilidir. Karar vericiler düzeyinde esneklik ise, stratejik karar almada yeni ve farklı alternatiflerin üretilme ve geliştirilebilme becerileridir. (Greenley ve Oktengil, 1998: 379). Her iki düzeydeki esneklik de, işletmenin dış çevredeki değişime, fırsat ve risklere hazırlıklı olmasını, örgütsel yapı ve işleyişiyle uyum içinde çalışmasını gerektirmektedir.

Öte yandan, esneklik, 1990’lı yılların ardından, şirket performanslarını belirlemede etkin bir paradigma olarak kabul edilmiştir. Örgütsel, yönetsel esnekliğin yanı sıra, iş süreçleri ve çalışma sistemleri bu yeni paradigmaya uygun hale getirilmeye çalışılmıştır. Şirketler bu paradigmaya uygun kendine özgü iş modelleri oluşturmuşlardır. Bunlara ek olarak, esnekliğin örgütün yaşama ve gelişme gücünü sürdürmesindeki belirleyici ve stratejik karar ve duruşa yön verdiği ve böylece performansı olumlu yönde etkilediğine dair, çok sayıda örnek, işletme yönetimi literatürünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Öte yandan, endüstri uygulamalarında bir paradigma olarak stratejik esneklik, stratejik yönetim alanındaki önceki yaklaşımların güçlü taraflarını, yeni bir bakış açısı ile sentezleyerek (Sushil, 2015: 113) işletmelerin dış çevre koşulları ile birlikte, kendine özgü kaynak ve varlıklarıyla rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeteneklerini nasıl konumlandıracağını kavramasına katkı sağlamıştır.

Değişken ve belirsizliğin yoğun olduğu çevresel koşullarda örgütlerde esneklik karşıtı bir eğilimin gelişmesinin yaratabileceği olası problemler aşağıda açıklanmıştır (Sushil, 2015):

- Daha fazla bölümlendirme ve yoğun uzmanlaşmanın yarattığı rutin iş süreçleri

- Yapı ve işleyişte sertlik ya da katılık
- Yaratıcı devrimci görüşlerin sınırlı olmasına bağlı yenilik yapma kabiliyetinin azalması
- Üst düzey yönetimin otoriter yaklaşımının örgütsel yenilikleri ve değişimleri sınırlı hale getirmesi

- İş süreçlerinin genellikle hiyerarşik mekanizmalarla kontrolü
- Dar iş rolü ve durgun kariyer gelişim fırsatları nedeniyle iş tatmini ve motivasyonda azalma

- Değişime karşılık vermede başarısızlık

Yukarıda belirtilen ve genellikle örgütsel yapı ve işleyişe negatif bir şekilde etki eden bu problemler, işletmelerin dış çevreye uyum yeteneğinin gelişiminin önünde engel oluşturduğu için uzun dönemde işletmenin rekabet gücünü yitirmesine neden olabilir.

2.2. Stratejik esnekliğin boyutları

Stratejik esneklik bir yandan kaynakların teknik olarak niteliği, bir yandan da yöneticilerin değişimleri hızlı bir şekilde algılama ve harekete geçme yeteneği ile ilgilidir. Literatürde stratejik esnekliğin en önemli bileşenleri, kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği olarak öne çıkmaktadır (Li vd., 2017; Sanchez, 1995, 1997; Zhou ve Wu, 2010):

Kaynak esnekliği, “stratejik seçenekler sunabilecek esnek kaynakları edinme ve kullanımını belirleme kapasitesi” (Zhou ve Wu, 2010) olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar yönüyle stratejik esneklik sağlanması, bir işletmenin kurumsal kapasitesinin, tüm varlık, kaynak, bilgi ve yeteneklerle birlikte desteklendiği ve böylece değişken rekabetçi koşullara hazır olduğu anlamını taşımaktadır. Buna göre sürdürülebilirlik, değişen koşullara ve taleplere uygunluk, kaynak esnekliğinin en önemli unsurlarıdır. Sürdürülebilir kaynaklarla esneklik sağlayan işletmeler, ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmak için gereken süreyi kısaltarak pazara etki edebilirler ve yenilikçi yatırımların sağlayabileceği fırsatlara daha fazla güven duyabilirler (Bakhsh ve Kanani, 2018: 132).

Öte yandan kaynak esnekliği, döviz kurları ve enerji maliyetleri gibi değişken maliyetlerden doğabilecek risklere karşı işletmelerin daha hazırlıklı olmalarını da sağlayabilir. Bunun dışında, küreselleşmenin etkisiyle gelişen pazar fırsatlarından yararlanmak için bazı endüstrilerde artan tedarikçi yoğunluğuna bağlı olarak şiddetlenen rekabet ortamını fırsata dönüştürebilecek avantajlara ulaşmak, kaynak esnekliğini sağlayan işletmeler açısından daha kolay olabilir.

Koordinasyon esnekliği, kaynakları, kullanım olasılıklarını en üst düzeye çıkaracak şekilde koordine etme kapasitesini ifade etmektedir (Sanchez, 1995; Li ,vd., 2017). March ve

Simon'un koordinasyon yaklaşımına göre örgütler arası ya da örgütün farklı birimleri arasındaki koordinasyon, karşılıklı işbirliği ve bilgi paylaşımı sağlayan süreçlerin daha gevşek bir şekilde bir araya getirilmesiyle, bilgi alışverişi süreçlerini yeniden yapılandırarak temin edilebilir. Böylece işletmeler değişime uyumu hızlandırabilecek, bilgi teknolojileri destekli, dinamik bir tedarik zinciri bağlantılarını da yapılandırmış olacaklardır (Gosain, Malhotra ve Sway, 2004: 8). Öte yandan, çok bölümlü yapılara sahip olan ve farklılaşma stratejisi izleyen işletmelerde, kararlar merkezileştirilmiş olsa dahi, operasyonel kararlar, pazar talepleri, rekabet koşulları ve maliyet farklılıkları gibi nedenlerden dolayı zorunlu olarak pazarlama, tedarik, ürün stratejileri gibi konularda merkezden uzaklaşma eğilimine sahip olacaklardır (Poppo, 1995: 1846). Bu durumda koordinasyon esnekliği, işletmelerin ve stratejik iş birimlerinin, buldukları pazar bölümü ve endüstrideki koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırabilecektir.

Koordinasyon esnekliği, işletmelerin, geleceği dizayn etme, yeni yetenekler geliştirmek için mevcut kaynak ve yeteneklerden daha iyi yararlanmalarına olanak sağlayabilecek bir denge kurmakta (Worren, Moore ve Cardona, 2002) ve karşılıklı işbirliği ve bütünleşmenin kalitesini artırmaktadır.

Sonuç olarak, stratejik esnekliğin kaynak esnekliği boyutu, kaynakların teknik özelliklerine vurgu yaparken, koordinasyon esnekliği örgütün bütünleşme ve işbirliğine ilişkin özelliklerine vurgu yaparak, dış çevreye uyum sağlamadaki etkisini ele almaktadır (Sanchez, 1995).

2.3. Stratejik Duruş (Posture)

İşletmelerin en önde gelen amaçları arasında varlık koruma ve sürdürülebilirlik gelmektedir. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için dış çevreye uyum sağlamanın önemi tartışılmaz bir gerçektir. Stratejik esneklik, işletmelerin dış çevreye uyum sağlama kapasitesini güçlendiren bir yetenek olarak, varlık koruma ve sürdürülebilirlik amaçlarına katkı sağlamaktadır. Öte yandan, işletmelerin değişen çevre ve endüstri koşullarına uyum sağlamada izledikleri yol ve yararlandıkları yöntem ve araçlar, hem stratejik duruşları hakkında fikir vermekte, hem de stratejik bağlamda esnekliğe ne ölçüde yatkın olduklarını göstermektedir.

Stratejik duruş, stratejinin tasarımının yanı sıra, stratejinin içeriği ve ne olduğuna odaklanan akademik çalışmaların merkezinde yer alan konulardan biridir. (Miles vd., 1978; Hambrick, 1980; Ginsberg, 1984; Porter, 1980; Snow ve Hambrick, 1980). Michael Porter (1980), stratejik duruşu, işletmelerin endüstrideki rekabet koşullarını analiz ederek, ürün ve

hizmetlerini rakiplerden farklılaştırarak, müşteri değeri yaratan bir pozisyon belirlemesi süreci şeklinde ele almıştır. Bu pozisyonlar farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği stratejileri olarak adlandırılmıştır (Porter, 1980).

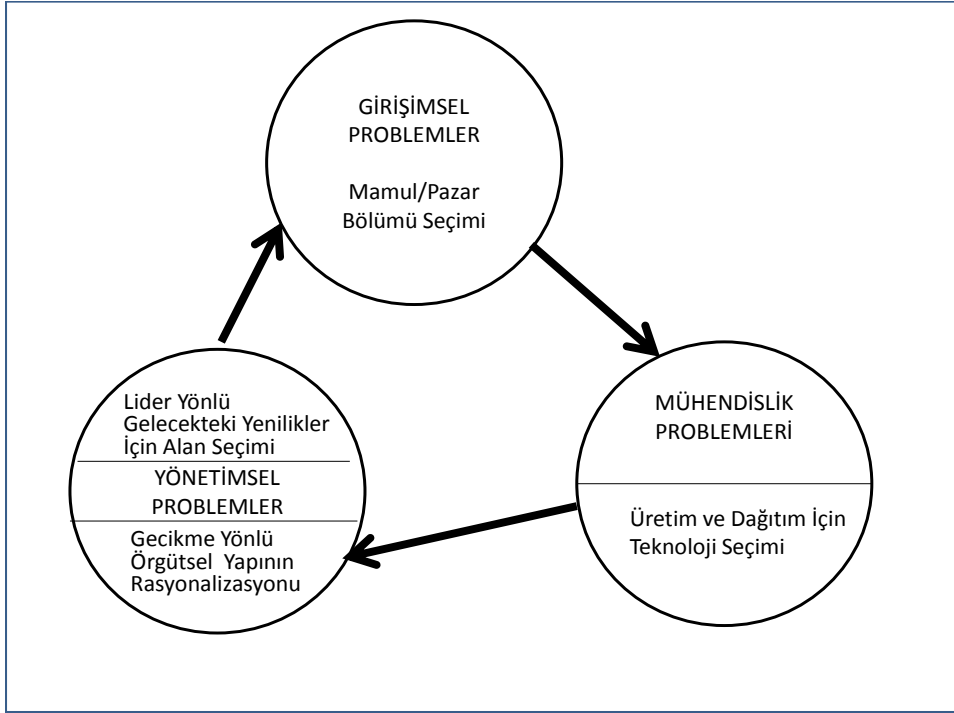
Stratejik duruş, Galbrait ve Schendel (1983) tarafından, “kapsamı, kaynak dağıtımını ve rekabet avantajlarını temsil eden tutarlı bir model, yönetsel olarak kontrol edilebilir karar süreç ve bileşenleri ve bu bileşenlerin zaman içinde değiştiği yönler” olarak tanımlanmıştır (Galbrait ve Schendel, 1983: 156). Tanımda, stratejik duruşun, işletmenin nasıl rekabet ettiğini ortaya koyan bir model olduğu öne sürülürken, zamanın koşullarına göre değişebilen dinamik bir özellik taşıyabileceğine de vurgu yapılmıştır.

Bir başka görüşe göre, stratejik duruş işletmenin genel rekabetçi yönelimini yansıtmaktadır. Buna göre, “belirli bir stratejik tercihi ve buna bağlı olarak kaynakların tahsis edildiği bir durumu ifade etmektedir”. Bir işletmenin stratejik duruşu, tepe yönetiminin rekabet etmek ve üstünlük kazanmak amacıyla risk almaya, değişimi ve yeniliği benimsemeye yatkınlığının göstergesidir. Bu durum, işletmelerin ne kadar yenilikçi ya da ne kadar muhafazakar olduğunu göstermektedir (Covin and Slevin 1990).

2.4. Miles ve Snow Modeli

Miles vd., (1978), Miles vd., (1986), stratejik duruşu, örgütlerin dış çevreye uyum sağlama süreçlerinin bir sonucu olarak incelemiştir. Örgütsel stratejiler, dış çevredeki değişim ve taleplere bağlı olarak gerçekleşen bir adaptasyon döngüsü içinde üretilmektedir. Böylece işletmeler, dinamik süreçlerini çevresel değişim ve belirsizliğe ayak uydurmak için yeniden düzenleyerek varlık korumaya çalışırlar.

Çalışmada işletmelerin stratejik duruşlarını belirlemede yararlanılan Miles ve Snow’un modelinde iki temel problematik vardır. Birincisi işletmeler değişen çevreye nasıl uyum sağladıklarıdır. İkincisi ise, uyum sağlama sürecinde hangi problemler ile karşılaştıkları ve bu problemleri nasıl çözdükleri ile ilgilidir (Ghosal, 2003). Şekil 1, modelin işletmelerin dış çevreye nasıl adaptasyon sağladıklarına açıklık getirmektedir. İşletmeler, dış çevreye adaptasyon sağlamaya çalışırken, yönetsel tercihlerini, stratejik duruşlarını, yapı ve süreçlerini içeren problemleri de tanımlama yoluna giderler. Bu problemler, işletmelerin adaptasyon sürecinde nasıl bir strateji izlediklerini anlamamızı da sağlamaktadır (Parnell, 2016: 208) Şekildeki gibi bu problemler; girişimsel problemler, mühendislik problemleri ve yönetsel problemler şeklinde adlandırılmıştır. Bu problemler aşağıda açıklanmıştır (Miles vd., 1978)



Şekil 1. Miles ve Snow'un Adaptasyon Döngüsü

Kaynak: (Miles.ve Snow ,1994)

Girişimsel problemler, tüm örgütlerin dış çevreye uyum sağlarken üzerinde durdukları en önemli problemdir. Buna karşılık, uzun zamandır aynı pazara, aynı ya da benzer ürünleri sunan işletmeler ile, yenilikçi, hızlı büyüyen ve çeşitlendirmeye giden işletmelerin karşılaştıkları girişimsel problemler birbirlerinden farklılık göstermektedir. Girişimsel problemler; hangi pazar, hangi ürün, hangi müşteriler gibi, işletmenin vizyon ve misyonuna vurgu yapan temel stratejik alanları kapsamakta, bunun yanı sıra, gelecekteki büyümesini nasıl sürdüreceğine dair tanımladığı sorunlardan oluşmaktadır.

Mühendislik problemleri, yönetimin girişimsel problemleri kullanmada yararlandığı teknik araç, yöntem, süreç ve yaklaşımların hangileri olduğunu, iş süreçlerinin ve iş akışının nasıl dizayn edildiğini, hangi teknolojilerin kullanıldığını, teknolojilerin ve iş süreçlerinin ne kadar standardize olmuş ya da ne kadar yenilikçi olduğunu tanımlayan kavramlardan oluşmaktadır.

Yönetimsel problemler, girişimsel ve mühendislik problemlerini teşhis etmede, tanımlamada ve çözümede yararlandığı yönetimsel ve örgütsel süreçleri irdelemektedir. Buna göre örgüt yapıları, hiyerarşik ve bürokratik sistemler, karar alma yetkisinin dağılımı, iş süreçlerinin kontrolünde ve koordinasyonunda yararlanılan araçların hangi özellikleri taşıdığına ilişkin konular, yönetimsel problemler kapsamında yer almaktadır (Miles, Snow, Meyer, ve Coleman, 1986).

Dış çevreye uyum sağlamada işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bu problemlere olan yaklaşımları ve benimsedikleri çözüm yöntemleri, işletmelerin stratejilerine yön veren temel pozisyon ya da duruşlarının da belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu problemlerin çözümünde kullandıkları yaklaşım, süreç ve yöntemlere göre, Miles ve Snow (1978) işletmelerin stratejik bakımdan dört değişik şekilde farklılaşabileceklerini öne sürmüşlerdir. Bu işletmeler izledikleri stratejileri göre; savunmacı, analizci, öncü ve tepkici olarak adlandırılmışlardır (Miles ve Snow, 1978).

Savunmacı duruş, risk almaksızın pazardaki avantajlarını korumaya çalışan, sınırları belirgin ve iyi tanımlanmış mamul/pazar bölümüne odaklanmış işletmelerin stratejik davranışını tanımlamaktadır. **Analizci duruş**; etkin ve derinlemesine çevre analizleri yoluyla fırsat ve riskleri daha iyi gözlemleyerek, farklı koşullarda duruma göre savunmacı veya öncü işletmeler gibi hareket eden, bazen yeniliklerle pazara nüfus eden, bazen de kaynaklarını riske atmaksızın mevcut durumu korumaya çalışan muhafazakar bir tutum içinde olan işletmeler için uygundur. **Öncü duruş**, sürekli yeni pazar ve yeni pazar fırsatları arayışı içinde olan, henüz farkına varılmayan pazar talep beklentilerini öncelikle tanımlayarak yeni ürün ve hizmetler tasarlamaya odaklanan işletmelerin yatkın oldukları bir duruştur. **Tepkici duruş** ise, işletmenin dış çevreye uyum sağlamak için belirgin bir stratejik duruş sergilemekten uzak, daha çok pazarın ya da çevresel koşulların gidişatına göre hareket eden işletmelerin durumunu açıklamaktadır. Bu tür işletmeler gelecek ile ilgili öngörülerde bulunmak yerine mevcut duruma odaklanmayı temel alabilirler. Yeni ve özgün stratejiler belirlemek yerine pazardaki işletmeleri taklit etmeye yönelebilirler (Miles ve Snow, 1978; Miles, Snow, Meyer ve Coleman, 1986; Conant vd., 1995) Tablo 1, işletmelerin dış çevreye uyum sağlama süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları temel problem alanlarına göre hangi stratejik duruşu ortaya koyduklarını göstermektedir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi işletmelerin stratejik duruşları, dış çevreye uyum sağlamada karşılaştıkları problemleri nasıl çözdükleri ile yakından ilgilidir. İşletmelerin hangi pazara hangi ürünlerle girdikleri, teknolojik yeniliklere olan yaklaşımları, iş süreçlerinin esnekliği, hakim olan örgütsel yapı, pazar odaklı ya da maliyet odaklı olup olmadıkları gibi işletmeye özgü bir çok özellik, işletmelerin nasıl bir stratejik duruş sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 1. Miles Ve Snow'a Göre Temel Problem Alanları ve Stratejik Duruş Arasındaki İlişki

	Savunmacı	Öncü	Analizci	Tepkici
Girişimsel Problemler	Dar ve iyi tanımlanmış bir pazar bölümü, kontrollü ve aşamalı büyüme, mevcut ürünlerde sınırlı değişiklikler, mevcut pazara derinlemesine etki etmek	Sürekli pazar ve ürün geliştirme ile birlikte daha geniş ve farklı pazarlara etki etmek, yoğun çevre analizleri, yeni teknolojilere odaklanarak büyümek	Birden fazla pazara etki etmeye çalışırken, bazı pazarlarda statik, bazılarında, değişken olmayı tercih edebilirler. Pazarlama ve Ar-Ge uyumlu çevresel analizler yapılır	Genel eğilim ve hedefler açık değildir, net bir stratejik duruş yoktur. Takipçi ve taklitçi stratejilere daha yatkındır.
Mühendislik Problemleri	Temel teknoloji esas alınır. Verimliliği artırmak için yeni teknolojilere yatırım yapılır. Dikey bütünleşme yönelimlidir.	Çok yönlü teknoloji Düşük düzeyde rutinleşme İnsanlarla uyumlu teknoloji	Temel teknoloji, çift yönlü olup, hem esnek teknoloji, hem de sabit teknoloji esas alınır. Büyük ve etkili bir araştırma grubu vardır Teknik verimlilik orta düzeydedir.	Açık bir iş modeli yoktur.
Yönetimsel Problemler	Fonksiyonel örgütlenme. Mali ve teknik kontrol mekanizmaları örgütün bütününe hakimdir. Tepe yöneticilerinin uzun yıllar aynı görevde kalma eğilimleri yüksektir. Koordinasyon ve kontrol merkezidir	Pazarlama ve Ar-ge tüm yapıya hakimdir. Ürün / bölge esaslı yapı vardır Kontrol ve koordinasyon, görev güçleri ve ekip çalışması ile gerçekleştirildiğinden, merkezleşmemiştir Katı ve standardize olmuş planlama yerine, esnek planlama vardır.	Pazarlama ve Ar-Ge örgüt yapısına hakimdir. Yatay olarak paylaşılan bilgi akışı ile orta düzeyde merkezleşmiş kontrol vardır.	Örgütsel özellikler, strateji ile uyumlu değildir.
Risk ve Faydalar	Rakipleri için savunmacıyı yerinden oynatmak zordur. Ancak büyük bir değişim, varlığını tehdit edebilir.	Dinamik çevrede oldukça etkindir, ancak düşük kar ve ana pazar bölümü ve üründen sapma olasılığı, işletmeyi savunmasız bırakabilir.	Güçlü fakat sürekli gözden geçirilerek güncellenen bir portföye sahiptir. Ancak aşırı derecede kompleks olması dezavantaj yaratabilir.	Pazardaki değişimlere karşılık veren yeteneklere sahip değildir. zayıf performans ve krizlere açık yapıya vardır.

Kaynak: (Ghosal, 2003)

Miles ve Snow modelinin yukarıda açıklanan çerçevesinin oldukça sağlam bir strateji sınıflandırma sistemi olarak yaygın biçimde kullanılması, bu çalışmada, işletmelerin stratejik duruş ya da pozisyonlarını belirlemede yararlanılmasının en önemli nedenidir. Bunun yanı sıra, bir çok araştırmacı, modelin varsayımlarının test edilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir (Desarbo vd., 2003).

Bu doğrultuda model, birçok araştırmacı tarafından farklı endüstri ve koşullardaki işletmeler üzerinde test edilmiştir. Modelin test edilmesinde araştırmacıların strateji türlerini genellikle; işletme kaynak ve yetenekleri, örgütsel performans, çevresel belirsizlik gibi değişkenler ile birlikte ele aldıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Miles ve Snow'un

geliştirdiği strateji tipolojileri, ilerleyen dönemlerde birçok araştırmacı tarafından geliştirilerek, hem içerik hem de kullanılan yöntem bakımından zenginleştirilmiştir (Desarbo ve Diğerleri, 2005). Bu araştırmalardan biri de Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990) gerçekleştirilmiştir. Conant ve diğerleri, Miles ve Snow modelindeki strateji modelinin, örgütün kurumsal performansı ve ayırt edici yetenekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre; savunmacı, öncü, analizci ve tepkici strateji olarak adlandırılan strateji tipleri; işletmelerin girişimsel, mühendislik ve yönetsel sorunlara olan yaklaşımlarına göre değişmekte ancak her bir boyut kendi içinde alt bileşenlerine ayrılmaktadır. Örneğin girişimsel sorunlar; mamul/pazar hakimiyeti, başarı pozisyonu, girişimsel gözetim, büyüme gibi başlıklar altında çok sayıda madde ile sorgulanmaktadır. Böylece işletmenin hem kurumsal performansı hem de ayırt edici pazarlama yetenekleri tanımlanmakta ve aynı zamanda bu iki boyut arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yeni tartışma ve araştırma olanakları ortaya çıkmaktadır. Ölçeğin çok boyutlu ve daha fazla sayıda maddeden oluşması, işletmelerin endüstri çevresindeki stratejik pozisyonunu ve yönelimlerini, daha gerçekçi biçimde belirlemesine katkı sağlayabilir

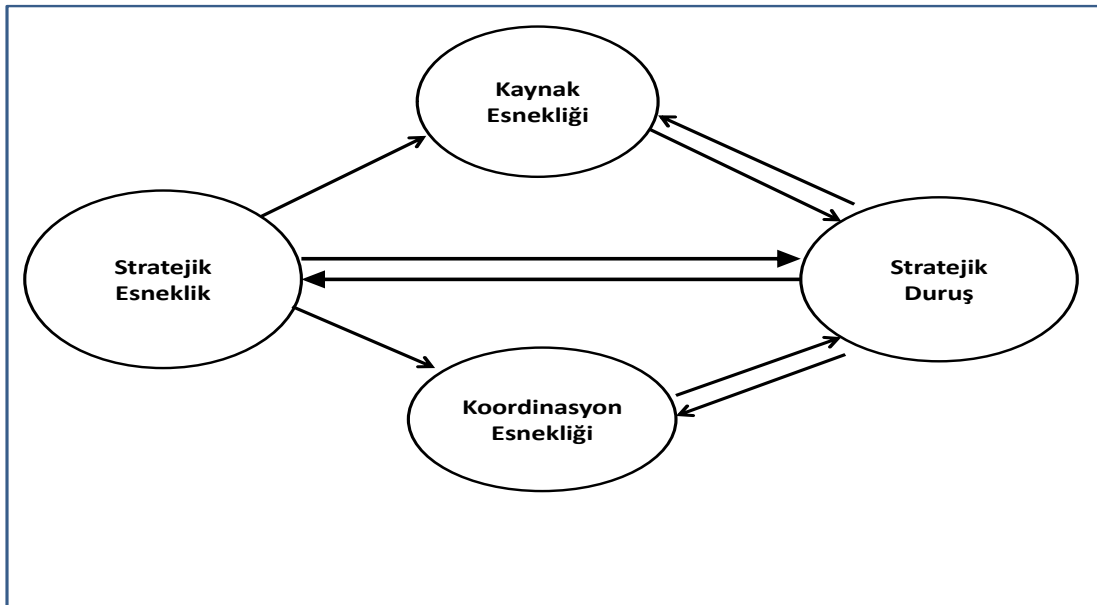
2.5.Stratejik Esneklik ve Stratejik Duruş

Literatürde stratejik duruş ile ilgili yapılmış pek çok araştırma vardır. Bunlardan bazıları stratejik duruşlarla ilgili tipolojileri çeşitli sektörlerde ya da farklı büyüklükteki işletmelerde test eden (Martins vd., 2014; James ve Hatten, 1994; Hatten ve James, 2004; Gimenez, 1999; Badrinarayanan, 2010; Oosthuizen, 1997), stratejik duruşların performansa etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan (Madison ve Runyan, 2014; Pittino ve Visintin, 2009; Covin, 1991; Wu vd., 2007; Zinn vd., 2008; Jogaratnam, 1999; Magness, 2006; Daily ve Thompson, 1994) ve stratejik duruşlar ile tepe yönetim takımları, liderlik, karar alma gibi çeşitli örgütsel süreçler arasındaki ilişkileri (Levy, 2005; Carpenter ve Fredrickson, 2001; Hambrick, 2007), bunun dışında, stratejik duruş ve yenilik performansı arasındaki bağlantıyı (Ammar ve Chereau , 2018), açığa çıkarmayı amaçlayan çalışmalardır.

Öte yandan stratejik esneklik konusunda yapılan araştırmaların sayısı da son yıllarda çok artmıştır. Stratejik esnekliği ürün-pazar (Sanchez, 1995, Zhou ve Wu, 2010; Worren vd., 2002; Johnson vd., 2003;), teknoloji (Evans, 1991; Zhou ve Wu, 2010; Young-Ybarra ve Wiersema, 1999; Lei vd., 1996), örgüt yapısı (Lin vd., 2014; Sanchez ve Mahoney, 1996; Lei vd., 1996; Abernethy ve Lillis 1995) ve performans (Evans, 1991; Hitt vd., 1998; Grewal ve Tansuhaj, 2001; Nadkarni ve Narayanan, 2007; Zhou ve Wu, 2010) açısından araştıran çalışmalar vardır. Ancak, bir stratejik duruşu ortaya çıkaran kararların ardındaki etkenlerle ilgili araştırmalar yok denecek

kadar azdır. Gerwin (1993), üretim esnekliğini stratejik bir bakış açısından ele alarak, jenerik stratejiler, stratejik duruş ve esneklik ihtiyacı arasındaki ilişkiyi kuramsal olarak şöyle göstermiştir: (1) Uyarlanma stratejisi ile savunmacı duruş esnekliği gerektirir. (2) Yeniden tanımlama stratejisi ile öncü stratejik duruş esnekliği gerektirir. (3) Kümelenme stratejisi ile savunmacı/öncü duruş esnekliği gerektirir. (4) Küçülme stratejisi ile öncü stratejik duruş esnekliği gerektirmez. Bu kuramsal çalışma belirli stratejik tercihlerde belirli stratejik duruşların esneklik ihtiyacını göstermesi açısından yararlıdır. Ancak, stratejik tercihler üzerinde etkili olan kaynak niteliklerinin (kaynak esnekliği) ve kaynakların kullanımına ilişkin tercihlerin (koordinasyon esnekliği) stratejik duruşları etkileyip etkilemediğini gösteren ya da örneğin, sezgisel olarak stratejik esneklik düzeyi arttıkça daha öncü bir stratejik duruşun olabileceği varsayımını doğrulayan bir araştırma yoktur.

Stratejik esneklik yeteneği ve stratejik duruş ilişkisini varsayan model şekil 2’ de gösterilmiştir. Buna göre, stratejik esneklik kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği olmak üzere iki boyutta tanımlanmıştır. Kaynak esnekliği, işletmenin kritik kaynaklarının ve yeteneklerinin, değişen çevre koşullarına ve farklı taleplere uyum sağlama potansiyelini göstermekte, bunun, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliğinin kalitesini ve sürekliliğini sağlayan koordinasyon esnekliği ile birlikte gerçekleşebileceğini göstermektedir. Her iki esneklik boyutu da, işletmelerin stratejik kararlarına esas oluşturan ve değişen çevre ya da rekabet koşullarındaki duruşları ve pozisyonları konusunda istikrarlı bir tutumun gelişmesinde etkili olmaktadır.



Şekil 2. Stratejik Esneklik Yeteneği ve Stratejik Duruş Arasındaki İlişki

Yukarıda ele alınan bakış açısı, aynı endüstriyel koşullarda faaliyette bulunsalar da, kaynak ve koordinasyon esnekliği yönünden birbirinden farklı olan işletmelerin, stratejik duruşlarının da farklılaşabileceği varsayımını güçlendirmektedir. Öte yandan esneklik düzeylerindeki farklılığın, stratejik duruşlarda da farklılık yaratmasının, esneklik düzeyi ve stratejik duruş arasında ilişki olabileceğini ima etmektedir. Ayrıca kaynak esnekliğinin artması, işletmelerin yenilikçi stratejilerinin etkisini ve önemini güçlendirdiğinden, öncü stratejik duruş eğiliminin artması beklenebilir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı Varsayım ve Hipotezleri

Literatür araştırması bölümündeki tartışmalar, işletmelerin değişime ve rekabet koşullarına uyum sağlama yeteneklerini gösteren stratejik esnekliğin, işletmelerin dış çevreye ve pazar koşullarına karşı rekabetçi tutumunu temsil eden stratejik duruşları arasında güçlü bir ilişkinin olabileceğini göstermektedir. Çalışma araştırma bölümü bu ilişkiyi test etmek ve ortaya koymak için tasarlanmıştır. Buna göre araştırmanın temel amacı, işletmelerin stratejik esneklikleri ile stratejik duruşları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırma aşağıdaki problemlerden hareket edilerek tasarlanmıştır:

Stratejik esneklik ile stratejik duruş arasında bir ilişki var mıdır?

Stratejik esneklik he bir stratejik duruş üzerinde ne kadar belirleyici olmaktadır?

Bu problemler aşağıda belirtilen hipotezler ile test edilecektir:

H0. Stratejik esneklik bakımından işletmelerin stratejik duruşları arasında farklılık yoktur.

H1. İşletmelerin stratejik esneklik düzeyleri ile stratejik duruşları arasında ilişki vardır ve bu ilişki işletmelerin stratejik duruşlarına fark göstermektedir.

H1a. Kaynak esnekliği arttıkça artıkça, öncü yönlü stratejik duruş eğilimi artar.

H1b. Koordinasyon esnekliği arttıkça, öncü yönlü stratejik duruş eğilimi artar.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için, Afyon bölgesinde faaliyette bulunan ve ihracat yapan mermer işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, Sanchez'in (1995) geliştirdiği kaynak ve koordinasyon esnekliği ölçeğinden ve Miles ve Snow'un (1978) geliştirdiği, ve daha sonra Conant, Mokwa ve Varadarajan'ın kurumsal performans ve ayırt edici yetenekler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yeniden düzenledikleri ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'da ihracat yapan 285 mermer işletmesi oluşturmuştur. Örneklem kolayda

örnekleme yoluyla belirlenmiştir. İşletmelere 150 anket dağıtılmıştır. Geri dönen 110 geçerli anket, araştırmaya dahil edilmiştir.

İşletmelerin stratejik eğilimlerini tanımlamada kullanılan öncü, analizci, savunmacı ve tepkici duruşlar arasında fark olup olmadığını belirlemek için Kruskal Wallis ve farklılığı yaratan grup ya da grupların belirlenmesinde Bonferroni düzeltmeli Dunnet testi yapılmıştır.

İşletmelerin stratejik duruşlarının belirlenerek sınıflandırılmasında yararlanılan ve Miles ve Snow tipolojisi olarak adlandırılan modelde dört ayrı işletme grubu vardır. Araştırma örnekleminde yer alan işletmelerin stratejik duruşlarının bu dört gruba karşılık gelmesi nedeniyle, stratejik esnekliğin gruplara göre nasıl bir farklılık gösterdiğini ortaya koymak için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal Walls testinin dışında, gruplar arasında ikili karşılaştırmalar yapma olanağı da sağlayan Bonferroni düzeltmeli Dunnet testi yapılmıştır. Stratejik duruş ve stratejik esneklik yeteneği arasındaki ilişkiyi belirlemede, araştırma evreninin dağılımı normal bir dağılım olmadığı için, parametrik olmayan spearman rho sıra korelasyonu katsayısı kullanılmıştır Buna göre korelasyon katsayısını hesaplamada, stratejik duruşun bileşenlerini oluşturan tepkici, savunmacı, analizci ve öncü işletmelere 1' den 4'e kadar numara verilmiştir. Değişkenlerin değerleri hesaplanırken, sıra numaralarının sayısal değerleri, değişkenin tekrar sayısına bölünerek aritmetik ortalamaları alınmıştır (Güriş ve Astar, 2014: 255). Elde edilen değerler, örneklem içinde yer alan işletmelerin kaynak ve koordinasyon esnekliği ile stratejik duruşları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde esas alınmıştır.

3.3. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada stratejik esnekliğin Miles ve Snow'un modelinde tanımlanan stratejik pozisyonlara göre fark gösterdiği iddia edilmektedir. Bu farkı ortaya koymada öncelikle, H0 stratejik duruşları bakımından farklı olan grupların stratejik esneklik düzeyleri arasında fark yoktur şeklinde tanımlanan boş hipotez test edilmiştir. Tablo 2'de görülen test sonuçlarına göre, H0 hipotezi olan, stratejik duruşları bakımından farklılık gösteren işletme grupların stratejik esneklik düzeyleri arasında fark yoktur hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 2. Boş Hipotez (H0) Testi

Null Hipotez	Test	Anlamlılık	Karar
Toplam stratejik esneklik dağılımı, grup kategorilerine göre aynıdır	Bağımsız Kruskal-Wallis Testi	,003	Null hipotez reddedilmiştir

Hipotez testi asimptotik (kavuşmazlık) anlamlılığı ,05 düzeyinde anlamlıdır

Bu sonuç parametrik varsayımlar gerçekleşmemiş olduğunu göstermekte olduğundan, H1 hipotezinin test edilmesi için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Araştırma örnekleminde

yer alan ve duruşlarını tepkici, savunmacı, analizci ve öncü olarak tanımlayan işletme gruplarının sayılarının 2 'den fazla olması ve normal bir dağılım göstermemeleri nedeniyle, stratejik esnekliğin bu gruplara göre fark gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal Wallis testi uygun görülmüştür (Güriş ve Astar, 2014: 222-223).

Kruskal Wallis testi için gruplar arasında stratejik esneklik bakımından fark olup olmadığını belirlemede ilk olarak, katılımcılar, verdikleri yanıtlara göre dört stratejik duruşa atanmıştır. 11 soruya verilen cevapların 1 tepkici, 2 savunmacı, 3 analizci ve 4 öncü olarak kodlanmıştır. Yanıtlara göre maksimum 38 ve minimum 18'dir.

C= Dağılım genişliği formülü uygulandığında grupların dağılımı şöyledir:

1 .Tepkici	18-22
2 .Savunmacı	23-27
3 Analizci	28-32
4 Öncü	32- 38

Buna göre 10 tepkici, 41 savunmacı, 43 analizci ve 16 öncü olarak gruplandırılmıştır. Kruskal Wallis testine göre stratejik esneklik bakımından en fazla fark savunmacı ve öncü stratejik duruş arasındadır. Test sonucunu gösteren bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır

Tablo 3. Kruskal Wallis Testi Bulguları

	istatistik	Standart Sapma	Standart sapma test istatistikleri	Anlamlılık	Ayarlanmış anlamlılık
Savunmacı-Tepkici	14,023	11,227	1,249	,212	1,000
Savunmacı-Analizci	-18,120	6,948	-2,608	,009	,055
Savunmacı-Öncü	-32,427	9,383	-3,455	,001	,003
Tepkisel-Analizci	-4,097	11,176	-,367	,714	1,000
Tepkisel-Öncü	-18,394	12,832	-1,433	,152	,910
Analizci-Öncü	-14,297	9,322	-1,534	,125	,751

Tablo 3'te, stratejik duruşlarına göre sınıflandırılan işletme grupları arasında, stratejik esneklik yeteneği yönünden fark olduğu görülmektedir. Bu farkın savunmacı ve öncü işletmelerde daha anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, öncü işletmelerin çevreye uyum sağlamada stratejik esneklik yeteneklerinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılıklar, Post-Hoc testi bulgularını gösteren Tablo.4'te hesaplanmıştır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 4'de görüldüğü gibi, işletmelerin stratejik esneklik düzeyleri ile stratejik duruşları arasında ilişki, işletmelerin stratejik duruşlarına fark

göstermektedir. Bu farklılık savunmacı ve öncü işletmeler arasında daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Tablo.4: Post-Hoc Testi (Bonferroni Düzeltmeli Dunn Testi)

Post-Hoc Testi (Bonferroni Düzeltmeli Dunn Testi)				
Stratejik Duruş	N	Ortalama	Standart Sapma	Medyan
Tepkici	10	35,8000	4,23740	36,5000
Savunmacı	41	32,6829	6,45151	33,0000
Analizci	43	35,6279	6,91108	37,0000
Öncü	16	38,9375	7,97888	39,5000
Toplam	110	35,0273	6,95920	36,5000

Araştırma örneğinde yer alan işletmelerin stratejik duruşları ile stratejik esneklik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon bulguları Tablo 5'te yer almıştır.

Tablo.5. Korelasyon Analizi Bulguları

		SD Toplam	SE Toplam	
Spearman's rho	Toplam (Stratejik Duruş)	Korelasyon Katsayısı	1,000	,277**
		Anlamlılık	.	,003
		N	110	110
	Toplam (stratejik Esneklik)	Korelasyon Katsayısı	,277**	1,000
		Anlamlılık	,003	.
		N	110	110
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).				

Korelasyon değerlerine göre, stratejik duruş ile stratejik esneklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Spearman Rho korelasyon katsayısı , r 0,277 hesaplanmıştır. Bu durum stratejik duruş ve stratejik esneklik arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, p değeri 0,01 düzeyinde olduğundan anlamlıdır. Tablo 5'teki bulgular, işletmelerin dış çevreye ve dış çevredeki değişime uyum yeteneğinin bir göstergesi olan stratejik esneklikleri ile stratejik duruşları ilişkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya dahil olan tüm gruplar bakımından, stratejik esneklik ve stratejik duruş arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki, stratejik duruşlarını öncü olarak tanımlayan işletmelerde, hem kaynak esnekliği, hem de koordinasyon esnekliği bakımından daha güçlüdür. Spearman's rho korelasyon katsayısı, kaynak esnekliği için, ,952, koordinasyon esnekliği için ,914 olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayılarının, 1'e yakın olması, ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. P değeri ise, 0,01 düzeyinde ilişkinin anlamlı olduğunu açıklamaktadır

Tablo 6, stratejik duruş ve stratejik esneklik yetenekleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon değerlerinin ayrıntıları göstermektedir

Tablo 6. İşletmelerin Stratejik Duruşlarının Stratejik Esneklik Düzeylerine Göre Farklılaşması

		SEToplam	Kaynak	Koordinasyon	
Spearman's rho	SEToplam	Korelasyon Katsayısı	1,000	,932**	,805**
		Anlamlılık	.	,000	,005
		N	10	10	10
	Kaynak	Korelasyon Katsayısı	,932**	1,000	,605
		Anlamlılık (Tepkici)	,000	.	,064
		N	10	10	10
	Koordinasyon	Korelasyon Katsayısı	,805**	,605	1,000
		Anlamlılık	,005	,064	.
		N	10	10	10
Spearman's rho	SEToplam	Korelasyon Katsayısı	1,000	,895**	,853**
		Anlamlılık	.	,000	,000
		N	41	41	41
	Kaynak	Korelasyon Katsayısı	,895**	1,000	,644**
		Anlamlılık (Savunmacı)	,000	.	,000
		N	41	41	41
	Koordinasyon	Korelasyon Katsayısı	,853**	,644**	1,000
		Anlamlılık	,000	,000	,000.
		N	41	41	41
Spearman's rho	SEToplam	Korelasyon Katsayısı	1,000	,743**	,844**
		Anlamlılık	.	,000	,000
		N	43	43	43
	Kaynak	Korelasyon Katsayısı	,743**	1,000	,424**
		Anlamlılık (Analizci)	,000	.	,005
		N	43	43	43
	Koordinasyon	Korelasyon Katsayısı	,844**	,424**	1,000
		Anlamlılık	,000	,005	.
		N	43	43	43
Spearman's rho	SEToplam	Korelasyon Katsayısı	1,000	,952**	,914**
		Anlamlılık	.	,000	,000
		N	16	16	16
	Kaynak	Korelasyon Katsayısı	,952**	1,000	,822**
		Anlamlılık (Öncü)	,000	.	,000
		N	16	16	16
	Koordinasyon	Korelasyon Katsayısı	,914**	,822**	1,000
		Anlamlılık	,000	,000	.
		N	16	16	16.

Bu değerlere göre, tüm gruplarda, kaynak ve koordinasyon esnekliği ile stratejik duruş arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmeler farklı alternatifler geliştirebileceği şekilde kaynak esnekliklerini artırdıklarında ve kaynakların kullanım olanaklarını genişleterek farklı kullanım alanları arasında bütünleşmeyi sağlayıcı koordinasyon esnekliğini geliştirdiklerinde, öncü stratejik duruşa daha yatkın hale gelmektedirler.

3. Sonuç ve Öneriler

Teknolojik yenilikler, hem endüstriyel koşullarda hem de, müşteri istek ve taleplerinde köklü değişimlere yol açmıştır ve açmaya da devam etmektedir. Üstelik bu değişim yalnızca iş süreçleri ve teknik sistemler ile sınırlı kalmayıp, işletmelerin yönetim ve örgütlenme süreçlerine de etki etmektedir. İşletmeler sürekli ve hızlı değişime uyum sağlama becerilerini, teknoloji, örgüt yapısı ve örgütsel süreçlerinde esneklik sağlayarak elde edebilmektedirler. Bununla birlikte, değişimin hızı endüstriden endüstriye farklılık gösterdiği gibi, işletmelerin esneklik düzeyleri de yönetimin dış çevreyi algılama ve yorumlama, buna göre kaynakları düzenleme tarzına göre değişmektedir.

Belirsizliğin ve değişim hızının yüksek olduğu koşullarda çalışan işletmelerin dış çevreye uyum sağlamada stratejik esneklik becerilerinin daha önemli hale geldiği açıktır. Esneklik değişimin hızı ve belirsizlik karşısında, en uygun stratejik yanıtları vermeyi sağlayan bir yetenektir. Esneklik işletmenin değişime açık ve yatkın olmasının bir sonucudur. Çevre koşullarını izleme, değişimi destekleyen teknoloji, yapı ve kültür geliştirme, insan kaynağını çok yönlü yetenek ve becerilerle donatma, değişime direnç kaynaklarını ortadan kaldırma, kaynak çeşitliliği ve değişkenliğini kolaylaştıracak stratejik işbirlikleri kurma stratejik esnekliği kolaylaştıracak kararlardan bazılarıdır. Bu stratejik kararlar belirli bir stratejik duruş ortaya çıkaracaktır.

İşletmelerin çevrenin niteliğine göre kaynaklarını örgütlenme ve koordine etme tarzını yansıtan stratejik duruşlar konusundaki en ünlü tipoloji Miles ve Snow (1978) tarafından oluşturulmuştur. Bu tipoloji çevresel belirsizlik düzeyine göre işletmelerin kaynaklarının niteliğini ve stratejik tercihlerini yansıtır. Miles ve Snow'a (1978) göre işletmelerin dış çevreye uyum sağlama süreçlerinde karşılaştıkları girişimsel, teknik ve yönetsel problemleri teşhis etme ve çözümlenme biçimleri stratejik duruşlarını belirlemektedir. Böylece işletmeler tepkici, savunmacı, analizci ve öncü olarak adlandırılan bir stratejik duruşa dayalı olarak karar almakta ve harekete geçmektedirler. Tipolojinin iki ucunda savunmacı ve öncü tipolojiler yer almakta, analizci tipoloji ise iki duruş arasında yer almaktadır. Tepkici stratejik duruş ise, daha çok çevreye göre belirlenen stratejik bir tercihi yansıtmaktadır. Stratejik duruş zaman

içinde başarılı stratejilerin getirdiği istikrarlı bir durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte, çevredeki değişim hızı ile işletmenin stratejik seçimleri eşzamanlı olarak gerçekleşmediğinde, stratejik duruş ile çevre arasındaki uyum bozulmaktadır. Çünkü esneklik ve değişime açıklık olmadığı ya da zamanla katılma meydana geldiğinde, stratejik duruş bir statüko haline almakta, böylece çevre farklılaştığında değişimin algılanmasını zorlaştırarak işletme ve çevre arasındaki uyumun bozulmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmada farklı ülkelere ihracat yaptığı için görece olarak belirsiz ve rekabetçi bir çevresi olan mermer sektöründe, stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma bulguları, sektördeki işletmelerin ağırlıklı olarak savunmacı (41 işletme) ve analizci (43 işletme), daha az olarak da tepkici (10 işletme) ve öncü (16 işletme) stratejik duruşa sahip olduklarını göstermektedir. Sektör esnek üretim teknolojilerine yönelerek katma değeri yüksek ürünler üretme konusunda bir yol ayrımında bulunmaktadır. Geleneksel yöntemlerle çalışan ve daha çok savunmacı bir duruşa sahip olan işletmeler işlenmemiş ya da çok az işlenmiş ürünler satarak çok düşük kar marjlarıyla çalışmaktadırlar. Sektördeki çok az işletme yüksek kar marjları sağlayacak olan esnek üretim sistemleri ile tasarıma dayalı ürünler üretmeye yönelmiştir. Analizciler değişimin gerekliliğini farkederek, ancak çeşitli nedenlerle değişimi henüz gerçekleştiremeyen işletmelerdir. Özellikle tasarım ve ileri teknolojiye dayalı işler için nitelikli personel bulma sektördeki en temel sorunlardan birisidir.

Çalışmada ayrıca, stratejik duruş ve stratejik esneklik arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini tayin eden en önemli unsurlar olarak kaynak ve koordinasyon esnekliği ele alınmıştır. Çevredeki değişen koşullara uygun olarak kaynak çeşitliliğini sağlayabilme ve bu kaynakların örgüt içinde etkin bir koordinasyon sistemiyle farklı birimlerde kullanılabilmesi hem stratejik esnekliğin temel boyutlarını, hem de stratejik duruş ile ilişkisi konusunda belirleyici olmaktadır. Böylece stratejik duruşun temelinde, işletmelerin kaynak ve koordinasyon esnekliği konusundaki yeteneklerinin yer aldığı gözlenmiştir. İşletmelerin hem kaynaklar hem de kaynakların farklı birimlerde çok yönlü olarak kullanımı, işletme içinden ve dışından sağlanan kaynakların koordinasyonu açısından farklı esneklik düzeylerine sahip oldukları bu araştırmanın temel dayanaklarından biridir. Buna göre, stratejik esneklik arttıkça, işletmenin stratejik duruşu da savunmacıdan öncüye doğru değişmektedir. Stratejik duruşlarına göre sınıflandırılan işletmelerde özellikle savunmacı ve öncü stratejik duruşa sahip olanların stratejik esneklik yetenekleri yönünden daha yüksek bir fark olduğu görülmüştür. Buna göre, İşletmelerin stratejik esneklikleri arttıkça daha çok öncü stratejik duruşa yöneldikleri söylenebilir.

Araştırmanın tek bir endüstriyi ve bu endüstrideki ihracat yapan işletmeleri kapsamı, örneklem sayısının evrenin %30'unu oluşturması, araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak kabul edilebilir. Ayrıca stratejik duruş ölçeğinin nominal ve stratejik esneklik ölçeğinin skala olması değişkenler arasındaki etkileşimi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tam olarak belirlenmesini engellemiştir. Bununla birlikte, araştırma, stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, işletmelerin dış çevreye uyarlanma yeteneklerinin stratejik duruşları üzerindeki yaşamsal etkisini ortaya koyması bakımından önemlidir. Bu sonuçlar aynı zamanda, işletmelerin stratejik karar ve davranışlarının analiz edilmesine bir katkı sağlayabilecek niteliktedir. Gelecekteki akademik çalışmalar için, stratejik duruş ölçeğinin skalaya dönüştürülerek uygulanması ve araştırmanın daha büyük bir örneklem üzerinde yapılması stratejik esnekliğin stratejik duruş üzerindeki etkisini görmek açısından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Abernethy, M. A., ve Lillis, A. M. (1995), The Impact Of Manufacturing Flexibility On Management Control System Design. *Accounting, Organizations And Society*, 20(4), 241-258.
- Ammar, O., ve Chereau, P. (2018). Business Model Innovation From The Strategic Posture Perspective: An Exploration In Manufacturing Smes. *European Business Review*, 30(1), 38-65.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique Of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Badrinarayanan, V., ve West, V. L. (2010), Technology Adoption In Smes: A Strategic Posture Matrix And A Research Agenda. *Journal Of Business ve Entrepreneurship*, 22(1), 55.
- Bakhsh, G. R., ve Kanani, G Y., (2018). The Study of Strategic Flexibility Effect on Knowledge International Review Of Management And Marketing, 8(2), 131-135.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of The Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review Of The Literature. *International Journal Of Management Reviews*. 20(1), 3-31.
- Buckley, P., ve Casson, M., (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending The Internalization Approach. *Journal Of International Business Studies*, 29 (3), 539-561.
- Buckley, P. (2016). Buckley And Casson. In *The Palgrave Encyclopedia Of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Carpenter, M. A., ve Fredrickson, J. W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, And The Moderating Role Of Uncertainty. *Academy Of Management Journal*, 44(3), 533-545.
- Chandler, A. D. (1990) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise* (Vol. 120). MIT Press.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., ve Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 16(1), 7-26.
- Daily, C. M., ve Thompson, S. S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, And Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Desarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., ve Sinha, I. (2005). Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Eryesil, K., Esmen, O., ve Beduk, A. (2015). The Role Of Strategic Flexibility For Achieving Sustainable Competition Advantage And Its Effect On Business Performance. *World Academy Of Science*,

- Engineering And Technology, 9(10), 587-593.
- Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *Journal Of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- Galbraith, C. ve Schendel, D. (1983)..An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Gerwin, D. (1993).Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management science*, 39(4), 395-410.
- Ghosal, S. (2003). Miles And Snow: Enduring Insights for Managers. *Academy Of Management Executive*, 17(4), 109-113
- Gimenez, F. A. (1999, June). Miles And Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms. In *Proceedings Of The 1999 ICSB Naples Conference*, 1-14.
- Ginsberg, A. (1984). Operationalizing Organizational Strategy: Toward An Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 9(3), 548-557.
- Gosain, S., Malhotra, A., ve El Sawy, O. A. (2004). Coordinating for Flexibility in E-Business Supply Chains. *Journal Of Management Information Systems*, 21(3), 7-45.
- Greenley, G. E., ve Oktemgil, M. (1998). A Comparison Of Slack Resources in High And Low Performing British Companies". *Journal Of Management Studies*, 35(3), 377-398.
- Grewal, R., ve Tansuhaj, P. (2001).Building Organizational Capabilities For Managing Economic Crisis: The Role Of Market Orientation And Strategic Flexibility. *Journal Of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Güriş, S.,Ve Astar, M.,(2014), Bilimsel Araştırmalarda İstatistik, Der Yayınları, Ankara.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests Of The Effectiveness And Functional Attributes Of Miles And Snow's Strategic Types. *Academy Of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(3),334-343.
- Harrigan, K. R. (2017). Strategic Flexibility And Competitive Advantage. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.2>
- Hatten, K. J., James, W. L., ve Meyer, D. G. (2004) The Longevity Of The Performance Effects Of The Miles And Snow Strategic Archetypes: A Ten-Year Perspective İn US Banking. *International Journal of Management and Decision Making*, 5(2-3), 196-215.
- Helfat, C. E., ve Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review And Assessment Of Managerial Impact On Strategic Change. *Journal Of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Herrmann, P., ve Nadkarni, S. (2014). Managing Strategic Change: The Duality Of CEO Personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve Demarie, S. B. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *The Academy of Mangement Executive*, 12(4), 22-42.
- James, W. L., ve Hatten, K. J. (1994). "Evaluating The Performance Effects Of Miles' And Snow's Strategic Archetypes İn Banking, 1983 To 1987",*Journal of Business Research*, 31(2-3), 145-154.
- Jogaratham, G., Tse, E. C., ve Olsen, M. D. (1999). Strategic Posture, Environmental Munificence, And Performance: An Empirical Study Of Independent Restaurants. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 23(2), 118-138.
- Koornhof, C. (2001). Developing A Framework For Flexibility Within Organisations. *South African Journal Of Business Management*, 32(4), 21-29.
- Lei, D., Hitt, M. A., ve Goldhar, J. D. (1996). Advanced Manufacturing Technology: Organizational Design And Strategic Flexibility. *Organization Studies*, 17(3), 501-523.
- Levy, O. (2005). The Influence Of Top Management Team Attention Patterns On Global Strategic Posture Of Firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 797-819.
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., ve Ma, Y. (2017). How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation?. *Journal Of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Lin, C., Tsai, H. L., ve Wu, J. C. (2014). Collaboration Strategy Decision-Making Using The Miles and Snow Typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Madison, K., Runyan, R. C., ve Swinney, J. L. (2014). Strategic Posture And Performance: Revealing Differences Between Family And Nonfamily Firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 239-251.
- Magness, V. (2006). Strategic Posture, Financial Performance And Environmental Disclosure: An Empirical Test Of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 19(4), 540-563.
- Martins, T. S., Kato, H. T., Martins, R. D. R. R., ve Da Silva, E. D. (2014). An Analytical Framework For Miles And Snow Typology And Dynamic Capabilities. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 13(1), 22.

- Mckiernan, P. (2017). *Historical Evolution Of Strategic Management, Volumes I And II*. Routledge.
- Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1994). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, Mc Graw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., ve Coleman Jr, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, And Process*. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H.(1978) *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*,24(9), 934-948.
- Nadkarni, S., ve Narayanan, V. K. (2007). *Strategic Schemas, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Moderating Role Of Industry Clockspeed*. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.
- Nakauchi, M., ve Wiersema, M. F. (2015). *Executive Succession And Strategic Change İn Japan*. *Strategic Management Journal*, 36(2), 298-306.
- Oosthuizen, H. (1997). *An Evaluation Of The Relevance Of The Miles ve Snow Strategic Typology Under Present-Day Conditions Of Major Environmental Uncertainty-The Emperor's New Clothes Or A Paradigm Shift?*. *South African Journal of Business Management*, 28(2), 63-72.
- Özkara, B. (1999). *Evrımcı Ve Devrimci Örgütsel Değişim*. AKÜ Yayınları
- Parnell, J. A. (2016). *A Business Strategy Typology For The New Economy: Reconceptualization And Synthesis*. *Journal Of Behavioral And Applied Management*, 3(3), 1052.
- Perez-Freije, J., ve Enkel, E. (2007). *Creative Tension İn The İnnovation Process:: How To Support The Right Capabilities*. *European Management Journal*, 25(1), 11-24.
- Pittino, D., ve Visintin, F. (2009), *Innovaton And Strategic Types Of Family Smes, A Test Of Miles And Snow's Configurational Model*, *Journal Of Entreprises Culture*, 17(13), 257-295
- Poppo, L. (1995). *Influence Activities And Strategic Coordination: Two Distinctions Of İnternal And External Markets*. *Management Science*, 41(12), 1845-1859.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competition*. New York.
- Rasche, A. (2007). *The Paradoxical Foundation Of Strategic Management*. Springer Science ve Business Media.
- Roberts, N., ve Stockport, G. J. (2009). *Defining Strategic Flexibility*. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 10(1), 27-32.
- Roberts, N., ve Stockport, G. J. (2014). *Defining Strategic Flexibility*. In *The Flexible Enterprise*, Springer, New Delhi, 37-45
- Sanchez, R. (1995). *Strategic Flexibility İn Product Competition*. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135-159.
- Sanchez, R., ve Mahoney, J. T. (1996). *Modularity, Flexibility, And Knowledge Management İn Product And Organization Design*. *Strategic management Journal*, 17(S2), 63-76.
- Shimizu, K., ve Hitt, M. A. (2004). *Strategic Flexibility: Organizational Preparedness To Reverse Ineffective Strategic Decisions*. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- Shoham, A., ve Lev, S. (2015). *The Miles And Snow Strategic Typology And İts Performance Implications*. In *Global Perspectives In Marketing For The 21st Century*, 214-220, Springer, Cham.
- Snow, C. C., ve Hambrick, D. C. (1980). *Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems*. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., ve Becker, M. C. (2016). *Adaptation And İnertia İn Dynamic Environments*. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
- Sushil, X. (1997). *Flexible Systems Management: An Evolving Paradigm*. *Systems Research And Behavioral Science*, 14(4), 259-275.
- Sushil, X. (2015). *Strategic Flexibility: An Evolving Paradigm Of Strategic Management*, *Global Journal Of Flexible Sytems Management* 16(2), 113-114.
- Takaishi, K., Hasegawa, R. ve Hasegawa, S. (2016). *Strategic Flexibility, Organizational Commitment and Innovative Behavior among Foreign Subsidiaries and Domestic Japanese Firms*, *Journal of Business Economics*, 7(4), 549-561.
- Worren, N., Moore, K., ve Cardona, P. (2002). *Modularity, Strategic Flexibility, And Firm Performance: A Study Of The Home Appliance Industry*. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140.
- Wei, Z., Yi, Y., ve Guo, H. (2014). *Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, And New Product Development*. *Journal Of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Wu, H. L., Lin, B. W., ve Chen, C. J. (2007). *Examining Governance-Innovation Relationship İn The High-Tech Industries: Monitoring, Incentive And A Fit With Strategic Posture*. *International Journal of Technology Management*, 39(1-2), 86-104.
- Young-Ybarra, C., ve Wiersema, M. (1999). *Strategic Flexibility İn Information Technology Alliances: The Influence Of Transaction Cost Economics And Social Exchange Theory*. *Organization science*, 10(4), 439-459.

- Zhou, K. Z., ve Wu, F. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, And Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.
- Zinn, J. S., Spector, W. D., Weimer, D. L., ve Mukamel, D. B. (2008). Strategic Orientation And Nursing Home Response To Public Reporting Of Quality Measures: An Application Of The Miles And Snow Typology. *Health Services Research*, 43(2), 598-615.