



Araştırma Makalesi

Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma*

The Effect of Strategic Agility on Firm Performance: A Research in Manufacturing Firms

Özlem Yaşar Uğurlu^a, Emre Çolakoğlu^b, Emre Öztosun^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Stratejik Çeviklik, Müşteri Tutma Performansı, Yenilik Performansı, PLS Yapısal Eşitlik Modeli
Tarihler :
Geliş 06 Aralık 2018
Düzeltilme geliş 13 Şubat 2019
Kabul 22 Şubat 2019

ARTICLE INFO

Keywords:
Strategic Agility, Customer Retention Performance, Innovation Performance, PLS Structural Equation Model
Article history:
Received 06 December 2018
Received in revised form 13 February 2019
Accepted 22 February 2019

ÖZ

Bu araştırma, literatürde yeni bir kavram olan firmaların sürdürülebilir başarısı için önem arz eden stratejik çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Gaziantep ilinde faaliyette bulunan, sanayi odasına kayıtlı 88 adet üretici firma sahibi/yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Araştırmada, stratejik çeviklik, teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum bileşenleri olarak ele alınmıştır. Firma performansı boyutları olarak da müşteri tutma ve yenilik performansı alınmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli, SmartPLS3 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçta, stratejik çevikliğin bileşenlerinden olan teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun firma performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın, örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyon ile firma performansı arasında doğrudan anlamlı bir etki gözlenmemiştir.

ABSTRACT

This research aims to analyse the relationship between firm performance and strategic agility which is a new concept in management literature and carries great importance for the sustainable success of the firms. In this context, a survey was conducted by face to face interviews with the owner/manager of manufacturing firms operating in the province of Gaziantep. In the research, technology ability, collaborative innovation, organizational learning and internal alignment are considered as the dimensions of strategic agility. Customer retention performance and innovation performance also, has been taken as the company performance dimensions. The obtained data were analysed with the structural equation modelling, SmartPLS3 program. As a result, it has been determined that technology ability and internal alignment, the components of strategic agility, positively affect firm performance. On the other hand, no significant effect was directly observed between organizational learning and collaborative innovation and firm performance.

* Bu çalışma 19-21 Nisan 2018'de Demre/ Antalya'da düzenlenen 2. Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

^a İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye. E-mail: yasar@gantep.edu.tr. ORCID: 0000-0001-5165-5603

^b Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, Türkiye. E-mail: colakogluemre@gmail.com ORCID: 0000-0002-0075-4684.

^c Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, Türkiye. E-mail: emre@giem.com.tr ORCID: 0000-0002-7024-2238

1. GİRİŞ

Dinamik iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmalar, zamanın rekabetçi bir avantaj olarak kabul edildiği tedarik zincirinde, bilgi ve ürün akış hızının ve verimliliğinin iyileştirilmesine odaklanmışlardır. Buna rağmen birçok firma operasyonel başarılarını, sürdürülebilir bir firma performansı haline getirememektedir. Hızlarını ve operasyonel performanslarını geliştirmiş olmalarına rağmen birçok firma, beklenmedik tehditler ve çevresel dinamiklere cevap veremedikleri için ya varlıklarını kaybetmekte ya da hayatta kalma mücadelesi vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum rekabetin, belirsizliğin ve karmaşıklığın arttığı piyasalarda, sadece düşük maliyetli ve hızlı üretim, kalite, hızlı teslimat süresi gibi tek bir operasyonel yeteneğin yeterli olmaması, başarı için firmanın bir bütün olarak iç ve dış operasyonlarında esneklik, uyum sağlama, öğrenme, fırsat ve tehditleri öngörebilme gibi dinamik yetenekler de geliştirmek zorunda olmasından kaynaklanmaktadır (İleri & Soylu, 2010). Bu nedenle firmalar sadece daha hızlı olmayı amaç edinmemeli, bununla birlikte çeviklik ve uyum sağlama yeteneği inşa etmeye de odaklanmalıdırlar. Teknoloji ve hızlı değişen müşteri talepleri gibi dinamik çevre unsurlarına uyum sağlayarak rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen firmalar çeviklik seviyelerini en üste taşımalıdır.

Yönetim yazınında yeni bir kavram olan çeviklik, araştırma alanlarının farklılıklarından kaynaklanan bir anlam çeşitliğine sahiptir. Çeviklik kavramı genel olarak iki bakış açısı etrafında toplanmaktadır (Shin, Lee, Kim & Rhim, 2015). Bu bakış açılarından ilkinde çeviklik, müşteri gereksinimlerindeki ve pazar koşullarındaki beklenmedik değişim ve dalgalanmalarla baş edebilmek için, firmanın operasyonlarını hızlı bir şekilde uyumlaştırmasına izin veren, dışa odaklı genel bir yetenektir (Braunscheidel & Suresh, 2009). İkinci görüşe göre çeviklik, sadece bir yetenek olarak dar kapsamlı değil, çok yönlü yetenekler üzerinde, birleşik bir strateji, paradigma, sistem ya da yönetim uygulaması inşa etmektir (Brannen & Doz, 2012; Cao & Dowlatshahi, 2005; Li, Chung, Goldsby & Holsapple, 2008; Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Bu görüşe göre çevik bir firma sadece operasyonlarında esnek olmamalı aynı zaman da çevresel değişimlere cevap verme ve uyum sağlama stratejilerinin yeniden yapılandırılmasında da atık olarak, çok yönlü stratejik çeviklik yeteneği oluşturmalıdır.

Özellikle Türkiye gibi ekonomik ve jeo-politik koşulların sıklıkla değişebildiği ve belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmalar için stratejik çeviklik düzeyleri, bu değişimlere hızlı cevap vererek, uzun dönemli başarılar elde etmede büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı; Gaziantep'te faaliyette bulunan üretici firmaların stratejik çeviklikleri ve firma performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek, stratejik çeviklik bileşenlerinin firma performansı alt boyutları üzerindeki etkisinin yönünü ve büyüklüğünü ortaya koyabilmektir. Araştırmanın örnekleme bağlamında düşünüldüğünde, araştırma sonuçları uygulayıcılar ve gelecek araştırmacılar için oldukça önem arz etmektedir. Çünkü Gaziantep'in hem ülke sanayisinin güçlü bir temsilcisi konumunda olduğu; hem de son yıllarda yaşanan çevresel belirsizlikler ve karışıklıklar sebebiyle stratejik çevikliğin rolünü vurgulamada oldukça önemli bir aktör olduğu ileri sürülebilir. Ulusal yönetim yazını incelendiğinde İleri ve Soylu (2010) ve Kumkale'nin (2016) kavramsal çalışmaları dışında stratejik çevikliği inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın hem ilgili yazına hem de iş dünyasına ampirik olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Çeviklik

Çeviklik kavramı yazında ilk olarak, çeviklik ve esnekliğin birbirinin yerine kullanıldığı, esnek üretim sistemleriyle ilgili olarak ortaya çıkmıştır (Li vd., 2008). Çeviklik ve esneklik arasındaki benzerlik, yetkinlik ve yeteneklilik arasındaki benzerlik ve ilişkiye benzemektedir. Çeviklik dışa odaklı bir yetenekken, esneklik çevikliğin oluşmasına olanak sağlayan, içe odaklanmış bir yetkinliktir (Swafford, Ghosh & Murthy, 2006). Bu anlamda çeviklik dinamik bir yetenek olarak görülebilmektedir (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Literatür incelendiğinde çeviklik üzerine yapılan araştırmaların, örgütsel çeviklik (Lu & Ramamurthy, 2011; Tallon & Pinsonneault, 2011), üretim çevikliği (Cao & Dowlatshahi, 2005; Inman, Sale, Green & Whitten, 2011; Jacobs, Droge & Vickery, 2011; Narasimhan, Swink & Kim, 2006; Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999), tedarik zinciri çevikliği (Braunscheidel & Suresh, 2009; Mason, Cole, Ulrey & Yan, 2002; Ngai, Chau & Chan, 2011; Swafford vd., 2006) ve stratejik çeviklik başlıkları altında toplandığı görülmektedir.

Stratejik çeviklik kavramı ilk olarak Roth (1996) tarafından doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla piyasaya sunma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliği, stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı yoluyla oluşturulan bir sonuç; Brannen ve Doz (2012) ise tam zamanında, dikkatli seçimler yaparak, doğru konumlanma ve stratejik alternatifler geliştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Hemmati vd. (2016) ise kaynak temelli görüş doğrultusunda yaptıkları çalışmalarında stratejik çevikliği, bir firmanın rekabet avantajı sağlaması için gerekli olan ikame edilemez, eşsiz, nadir ve değerli kaynakları kullanabilmesi için gerekli olan, önemli dinamik yeteneklerden biri olarak belirtmiş ve stratejik çevikliği oluşturan süreci vizyon netliği, doğru yeteneğin kavranması, stratejik hedeflerin seçimi, sorumluluk paylaşımı ve harekete geçme olarak sıralamışlardır. Vagnoni ve Khoddami (2016) stratejik çeviklik ve firmanın rekabetçi faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çevikliği hissetme, algılama ve öğrenme yeteneklerinin birleşimi, stratejik çevikliği de müşteri çevikliği, operasyonel (içsel) çeviklik ve tedarik zinciri çevikliği boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almışlardır.

Bu araştırmaya temel oluşturan çalışmada Shin vd. (2015), çok boyutlu yapısından dolayı çevikliği stratejik bir kavram olarak ele almışlar ve stratejik çevikliği; firmanın, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayabilme ve uyum sağlayabilme gibi zamana dayalı rekabetçi avantajlarını yönetsel çabalarla iyileştirilmesi sayesinde sürdürülen çevik operasyonları başarmak için gerekli stratejik bir niyet olarak tanımlamışlardır. Bu tanım doğrultusunda stratejik çevikliği teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum olarak, dört boyuttan oluşan bir yapı olarak operasyonelleştirmişlerdir.

2.2. Firma Performansı

Stratejik yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları, pazarlama, ekonomi gibi bir çok alanda incelenmiş olsa da üzerinde tam bir görüş birliği sağlanmamış (Hamşioğlu & Durukan, 2018) olmasına karşın, ünlü yönetim bilimci Michael Porter (1991) firma performansını, firma stratejilerinin belirli bir dönem sonundaki uygulama ve çıktı düzeyinde hedeflere ulaşma ve başarı derecesi olarak tanımlamıştır. Firma performansını ölçmeye yönelik çalışmalarda genellikle firmaların kendi performanslarını rakipleriyle kıyasladığı subjektif ölçme yöntemleri veya firmanın performansını kesin (somut) ölçütleri dikkate alan yöntemler olarak iki yol izlenmektedir. Yapılan

çalışmalarda bu iki ölçüm yöntemi arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Eren, Alpkın & Erol, 2005). Bu çalışmada, stratejik çevikliğin tanımındaki müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayabilme ve uyum sağlayabilme gibi zamana dayalı rekabetçi avantajlar ifadesinden yola çıkarak, firma performansını müşteri tutma performansı ve yenilik performansı olacak şekilde subjektif ölçüm yöntemi kullanılmıştır.

Müşteri tutma, müşterinin firmayla olan bir iş ilişkisinin sürdüğünü beyan etmesi olarak tanımlanır. Müşteri tutma yönetimi ise firmanın müşteri veya müşteri gruplarıyla olan etkileşimini yönetmek ve geliştirmek için bilgiye dayalı müşteri odaklı pazarlama stratejisini geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanır (Ginn, Stone & Ekinci, 2010). Müşteri tutma yeteneği, özellikle ilişkisel pazarlama açısından bakıldığında firmalar için birincil amaç olarak görülmektedir (Grönroos, 1991). Müşteri tutmanın tanımı ve ölçümü, içinde bulunulan endüstriye göre farklılık gösterse de müşteri tutma konusuna odaklanmanın birçok ekonomik faydası olduğu yönünde genel bir fikir birliği vardır. Bir müşterinin firmada kalma süresi arttıkça satın alma hacmi ve yeni müşterilere tavsiye etme oranı artmaktadır. Bununla birlikte firma ve müşteri birbirini daha iyi tanıdığı için aralarındaki ilişkiyi sürdürmeye yönelik maliyetler azalır. Ayrıca elde tutulan müşteriler için, yeni müşteriler kazanmak adına yapılan indirim teklifleri olmadığı için daha yüksek fiyat ödeme olasılıkları vardır (Ang & Buttle, 2006). Örneğin yeni bir müşteri kazanmak var olan bir müşteriyi tutmaktan on kat daha maliyetli olabilir. Bir müşteri kaybedildiği zaman, aynı karlılık düzeyine gelmek için on altı yeni müşteri kazanılması gerekebilir (Lindgreen, Davis, Brodie & Buchanan-Oliver, 2000).

Yenilik performansı, dar anlamda firmaların piyasaya yeni ürün sürme oranları, yeni yöntem ve süreçler ile yeni cihazları kullanma oranı olarak tanımlanırken; geniş anlamda AR-GE'den patentlemeye ve yeni ürün tanıtımına tüm aşamaların ölçümünü kapsamaktadır (Hagedoorn & Cloudt, 2003). Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi doğrudan ölçülmesi kolay kriterler tercih edilse de yenilik, ürünlerde ve imalat süreçlerinde olduğu gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkarılabilmektedir. Başka ifadeyle imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların da yenilik

performansları yüksek olacaktır (Bulut, Cengiz & Alpkan, 2009).

2.3. Stratejik Çeviklik Boyutları ve Firma Performansı İlişkisi

Teknoloji yeteneği, stratejik çevikliğin alt boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir. Teknoloji yeteneği özellikle üretici firmalar için, müşteri gereksinimlerine, operasyonel olarak cevap verebilmeye olanak tanıyan bir yetenek olarak görülmektedir. Bundan dolayı çevik firmalar, zaman ve maliyet verimliliği açısından ortaya çıkan yeni teknolojilere açık olmalıdırlar. Teknoloji yeteneği, firmanın hem ürün hem de süreç teknolojilerini güncel tutması için modası geçmekte olan teknolojilerini yenisiyle hızlı bir şekilde değiştirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Gerwin, 1993).

Birçok araştırmacı tarafından iletişim teknolojileri, üretim teknolojileri ve süreç teknolojileri olarak farklı boyutlarda ele alınan teknoloji yeteneğinin, ürün kalitesi, teslimat süresi, yeni ürün geliştirme ve maliyetler üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve bu bağlamda firma performansını da olumlu yönde etkilediği, araştırmalarla ortaya konmuştur (Bharadwaj, 2000; Huang, 2011; Tracey, Vonderemse & Lim, 1999). Bu çerçevede, araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Teknoloji yeteneği firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Stratejik çevikliğin ikinci bileşeni olan işbirlikçi inovasyon, yeni süreçler tasarlamak ya da var olan süreçleri geliştirmek için gerekli olan tüm faaliyetleri kapsayan, iç ve dış gereksinimleri karşılayabilmek için gerekli bir dizi görevi verimli bir şekilde yeniden yapılandırmayı sağlayan bir firma yeteneğidir (Lee, Swink & Pandepong, 2011). İmalat sektöründeki birçok firma, ana hedefleri endüstriyel müşterilerine hizmet sağlamak olan tedarikçiler olarak alıcı firmalarla açık bir iletişim ve daha yakın ilişkiler kurma yeteneğine sahip olmalıdır (Liker & Choi, 2004). Bu yeteneğe sahip firmalar çeviklik odaklı tedarikçiler haline gelmekte, ürün ve süreçlerini müşterileriyle birlikte tasarlayarak ve onlara göre düzenleyerek, rakiplerinden farklılaşmış ve rekabet avantajı sağlamış olmaktadır (Hoek vd., 2001).

İşbirlikçi inovasyonun, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve üretim süresini, katma değeri olmayan işlemleri, pazarlama için ayrılan zaman ve harcamaları azaltarak, yeni ürünlerden elde edilen gelirin artmasına yol açtığını ve böylelikle de firma performansına olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Mishra & Shah, 2009;

Rowley, 2011; Stahl, 2004). Bu bağlamda, araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H₂: İşbirlikçi inovasyon firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme, stratejik çevikliğin bir diğer alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme, yaratıcılık, uyum ve bilgi kullanımını öğrenmeyi kapsayan ve zamanla bilgi birikimi oluşmasını sağlayan bir yetenektir. Örgütsel öğrenme, firmanın hem iç hem de dış unsurlarıyla bilgi temelinde entegre olmasını, böylelikle de görev performansında, deneyimlere dayalı olarak oluşan gelişimler sayesinde, örgütsel etkililiğini arttırmasını sağlamaktadır (Braunscheidel & Suresh, 2009).

Çevik firmalar, fırsat ve tehditlerin zamanında fark edilip, görevlerin bunlara göre esnek bir şekilde ayarlanması için, teknik uzmanlık ve bilgiyle güçlendirilmiş çalışanlarına güvenirliler (Li vd., 2008). Bilgi yoğun organizasyonlar, problemlerin çözümünde sürekli olarak yaratıcı, çok yönlü ve kusursuzdurlar. Bu nedenle, esnek çalışma koşulları ve güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde örgütsel öğrenmenin firma içinde artması, stratejik çeviklik için zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, firmanın, müşteriler, rakipler ve piyasa düzenleyicilerinin davranışları hakkında daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olmasını sağlayarak, firmaya pazarda meydana gelen olaylar ve eğilimleri doğru algılama ve bunlara göre hareket edebilme imkânı tanımaktadır. Bunun sonucunda da firma, yenilik yapabilme yeteneği, yüksek yeni ürün başarısı ve müşteri tutuma oranı, müşteri memnuniyeti ve algılanan kalite gibi pozitif çıktılar üretmekte ve firma performansını arttırmaktadır (Akgün, Keskin, Byrne & Aren, 2007; Bhatnagar, 2006; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Sérez López, Montes Peón & Camilo José Vazquez Ordás, 2005). Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıda belirtildiği gibidir:

H₃: Örgütsel öğrenme, firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Stratejik çevikliğin son bileşeni olan içsel uyum, firmanın departmanları veya tek tek çalışanları arasında koordinasyon içinde, hızlı ve birlikte nasıl hareket edileceğine dair oluşan stratejik bir uzlaşmadır. Bu uzlaşma, tüm iş birimleri arasındaki kolektif eylemlerin sadakat üzerine kurulu olmasına dayanmaktadır. Genel olarak bu uyum firmanın amaçlarının, ihtiyaçlarının ve yapısının birbiriyle uyumluluk derecesi olarak düşünülebilir. Uygun

içsel uyum, firmanın çevreyi algılama ve zamanında tepki verme kabiliyetini güçlendirerek, örgütsel düzenlemeler yapmasına olanak sağladığından, stratejik çevikliğin boyutlarından biri olarak düşünülebilmektedir (Luo & Park, 2001). Tüm dinamik yetenekler gibi içsel uyumun da özellikle kompleks ve belirsizlik düzeyi yüksek olan sektörlerdeki firmaların performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın dördüncü hipotezi de şu şekilde kurgulanmıştır:

H4: İçsel uyum, firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Oluşturulan hipotezler bağlamında araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de belirtildiği gibidir.

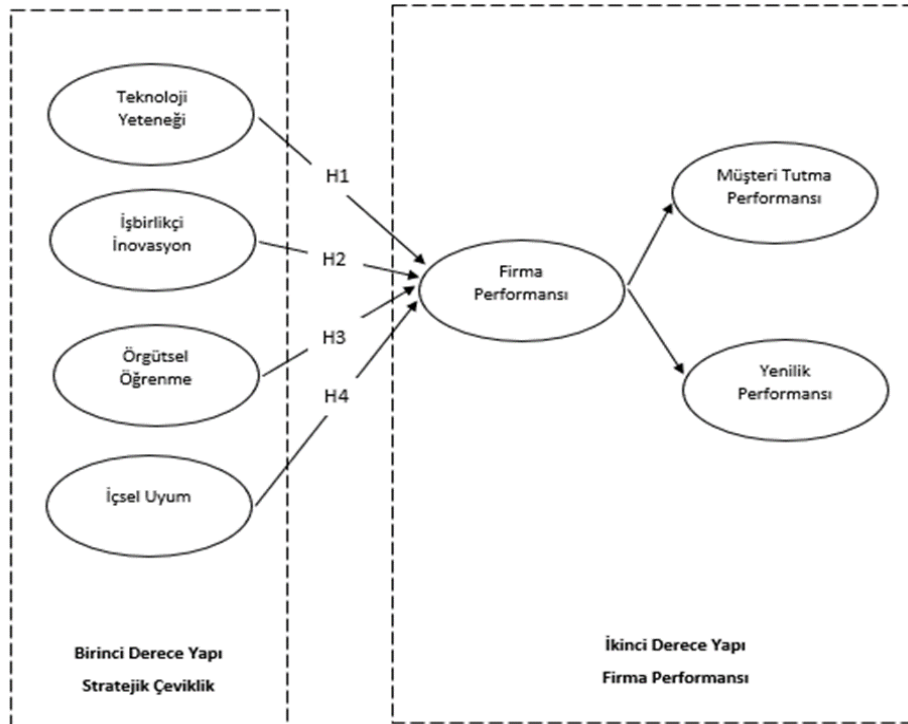
3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma, stratejik çeviklik ve firma performansı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için tasarlanmıştır. Bu amaçla Gaziantep’te faaliyette bulunan, sanayi odasına kayıtlı 88 adet üretici firmayla yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Ankete katılan firmalar hem zaman hem de maliyet kolaylığı açısından tesadüfi olmayan yöntemlerden, kolayda örneklem alma yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket, stratejik çeviklik ölçeği, firma performansı ölçeği ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Stratejik çeviklik ölçeği toplam 14 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadelerden 3 tanesi stratejik çevikliğin alt boyutlarından olan teknolojik yeteneği, diğer 3 ifade işbirlikçi inovasyonu; 4 ifade örgütsel öğrenmeyi son 4 ifade ise içsel uyum değişkenlerini ölçmek için Shin vd., (2015) çalışmasından alınmıştır. Firma performansını ölçmek için kullanılan ölçekte ise 3 ifade müşteri tutma değişkeni temsil etmekte ve yine Shin vd. (2015) çalışmasından alınmıştır. Yenilik performansı değişkeni için 6 ifade ise Bulut vd. (2009) çalışmalarından alınmıştır. Bu ifadeler beşli Likert olarak “1- kesinlikle katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Geri kalan sorular katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorulardır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, diğer yapısal eşitlik modellerine nazaran, normal dağılım, doğrusallık gibi ön koşul gerektirmediği ve küçük veri setlerinde uygulanabilirliğinden dolayı Kısmi En Küçük Kareler (PLS- Partial Least Squares) yapısal eşitlik modeli, SmartPLS3 programı (Ringle, Wende & Becker, 2015) yardımıyla kullanılmıştır. Araştırma modelinde, stratejik çevikliğin boyutları olan teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum değişkenleri birinci dereceden (first order)



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

reflektif yapı; firma performansını oluşturan müşteri tutma ve yenilik performansı değişkenleri ikinci derece (second order) reflektif yapı olarak tasarlanmıştır. İkinci derece yapı tekrarlanan maddeler (repeated indicators) yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014).

4. BULGULAR

Ankete katılan firmalara ait sektör, faaliyet yaşı, çalışan sayısı ve anketi cevaplayan kişinin firmadaki pozisyonuna ait bilgilerin yüzde ve sıklık dağılımları Tablo 1’de gösterilmektedir. Tablo 2’de ise değişkenleri oluşturan maddelere ait ifadeler ve bunlara ait toplam, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde; anketi dolduran 18 kişi (%20,5) alt düzey, 43 kişi (%48,9) orta düzey ve 25 kişi (%28,4) üst düzey yönetici oldukları görülmektedir. Firmaların yaşları incelendiğinde, 20 yıl ve üzeri 46 firma (%52,3) en çok, en az da 3

firmayla (%3,4) 6-9 yaşları arasındaki firmalardan oluştuğu görülmektedir. İş gören sayıları incelendiğinde 28 firmayla (%31,8) en kalabalık grubun 11-49 kişi arası çalışana sahip firmalardan, en az grubun da 9 firmayla (%10,2) 50- 99 kişi arası iş görene sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir. Sektörler bazında bakıldığında en kalabalık sektörün 25 firmayla (%28,4) tekstil, en az grubunda tek firmayla (%1,1) enerji sektöründe faaliyette bulunan firmanın olduğu görülmektedir.

PLS yapısal eşitlik modelinin sonuçları iki aşama şeklinde değerlendirilmektedir. İlk aşama modelin geçerlilik ve güvenilirliğinin saptanması, ikinci aşama ise değişkenler arası ilişkiler ve bunların anlamlılık değerlerine bakılarak, hipotezlerin kabul ya da ret durumlarının belirlenmesi şeklindedir (Toklu vd., 2016). PLS yapısal eşitlik modelinin güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek için ilk önce madde güvenilirliğine (indicator reliability) bakılmalıdır. Bunun için tüm gizil (latent) değişkenlerin dışsal (outer) yüklerine ve bu yüklerin karelerine bakılır. Yüklerin karelerinin 0.70’den büyük olması madde güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir. Ancak AVE değerini

Tablo 1: Firmalara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	%
Firmadaki pozisyon	Alt düzey	18	20,5
	Orta düzey	43	48,9
	Üst düzey	25	28,4
	Toplam	86	97,7
Firma yaşı	3-5 yıl	14	15,9
	6- 9 yıl	3	3,4
	10- 14 yıl	14	15,9
	15- 20 yıl	10	11,4
	20 yıldan fazla	46	52,3
	Toplam	87	98,9
İş gören sayısı	11- 49	28	31,8
	50-99	9	10,2
	100- 250	23	26,1
	250’den fazla	27	30,7
	Toplam	87	100,0
Sektör	Ambalaj ve plastik	9	10,2
	Tekstil	25	28,4
	Gıda	14	15,9
	Halı	8	9,1
	Makine	7	8,0
	Metal	3	3,4
	Kimyasal	5	5,7
	Sağlık ve hijyen	3	3,4
	Mobilya	2	2,3
	Enerji	1	1,1
Toplam	88	100	

Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Maddeler	İfadeler	N	\bar{X}	SS
Teknoloji Yeteneği	TY1	Firmamız rakiplerine kıyasla daha yüksek teknoloji odaklı üretim sistemleri kullanır.	88	4.092	0.797
	TY2	Firmamız üretim planlama, üretim kontrol uygulamalarında bilgisayar tabanlı sistemler kullanır.	88	4.161	0.981
	TY3	Firmamız üretim süreç ve yöntemlerini geliştirmeye yönelik bilgi sistemlerine ve teknolojilere yatırım yapar.	88	4.103	0.910
İçsel Uyum	İİ4	Firmamız ürün geliştirirken müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır.	88	4.563	0.706
	İİ5	Firmamız tüm departmanlar arasında iş birliğini destekler ve teşvik eder.	88	4.264	0.780
	İİ6	Firmamız müşterilerle iş birliği yaparak süreç geliştirir.	88	4.402	0.702
Örgütsel Öğrenme	ÖÖ7	Firmamız çalışanlar arası iletişim, iş birliği ve paylaşımı arttıracak uygun çalışma ortamını yaratır.	88	4.092	0.866
	ÖÖ8	Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder.	88	3.908	0.918
	ÖÖ9	Firmamız müşteri ilişkilerini geliştirmek adına çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verir.	88	4.034	0.850
	ÖÖ10	Firmamız iş çevresine uyum sağlamak adına bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekler.	88	3.851	0.904
İçsel Uyum	İÜ11	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini (büyüme, küçülme vs.) arasında iyi bir uyum sağlar.	88	4.011	0.766
	İÜ12	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini (büyüme, küçülme vs.) arasında iyi bir uyum sağlar.	88	4.069	0.740
	İÜ13	Firmamızın hedeflediği stratejiler ve amaçlar ortaya çıkan sonuçlarla uyumludur.	88	4.140	0.613
Müşteri Tutma	MT17	Firmamızın müşteri kaybetme oranı düşüktür.	88	4.057	0.914
	MT18	Firmamızın müşteri tutma oranı yüksektir.	88	4.218	0.779
	MT19	Firmamızın yeni müşteri kazanma oranı yüksektir.	88	4.069	0.828
Yenilik Performansı	YP28	Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilmektedir.	88	3.782	0.915
	YP29	Firmamızın mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerine göre yüksektir.	88	3.770	0.967
	YP30	Firmamızın yeni ürün projelerinin sayısı rakiplerine göre yüksektir.	88	3.782	0.877
	YP31	Firmamızın iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır.	88	3.793	0.873
	YP33	Firmamızın geliştirdiği yeni ürün kalitesi rakiplerine göre yüksektir.	88	4.000	0.884

düşürmemesi şartıyla, yüklerinin karesi 0.40 ve üzeri olan maddeler de modelde bırakılabilir veya bu koşulu sağlamayan maddeler modelden çıkartılır (Hulland, 1999). Modelin yapı güvenilirliği ve geçerliliğini belirlemek için Cronbach alfa, bileşik güvenilirlik ve AVE değerlerine bakılmalıdır. İç

tutarlılığı (internal consistency) gösteren Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik değerlerinin 0.60 değerinin üstünde olması bu koşulun sağlandığını gösterir. Modelin yakınsama geçerliliğini (convergence validity) gösteren AVE (ortalama açıklanan varyans) değerinin de 0.50 ve üzeri

olması gerekmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Modelin ayırma geçerliliği (discriminant validity) için Fornell- Larcker kriteri kullanılmaktadır. Bu kriterin sağlanması için her bir gizil değişkenin AVE değerlerinin kare kökünün, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Modelin değerlendirilmesinde son olarak da gizil değişkenler arasında eşdoğrusallık (collinearity) olup olmadığı belirlenmelidir. Bunun için VIF (variance inflation factor- varyans şişkinlik faktörü) değerlerine bakılır. VIF değerinin 5'den küçük olması değişkenler arasında eş doğrusallık olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2011).

PLS algoritması çalıştırıldıktan sonra Yenilik performansı değişkeninden iki madde, madde güvenilirliği kriterlerini sağlamadıklarından modelden çıkartılarak algoritma yeniden çalıştırılmıştır. Oluşan son PLS model tahmini Şekil 2'de gösterilmektedir.

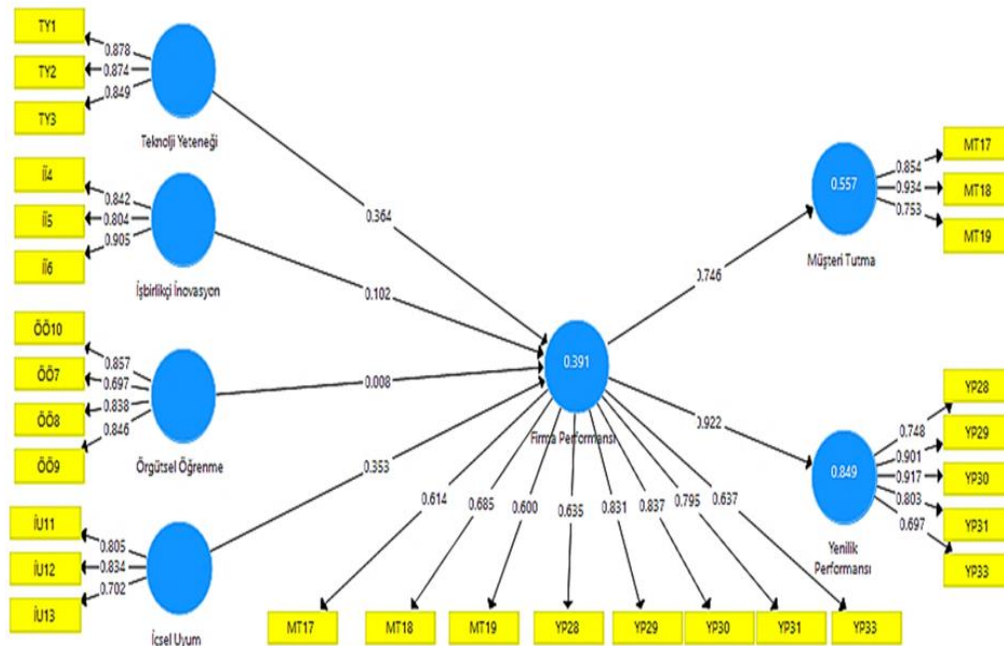
Şekil 2'de modelde bulunan her bir değişkenin maddeleri ve bunların yükleri, değişkenler arasındaki yolların t değerleri ve endojen (çıktı) değişkenlerine ait R^2 değerleri gösterilmektedir. Modelin madde güvenilirliği, içsel tutarlık, yakınsama geçerliliği ve eşdoğrusallık değerleri Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, tüm madde yüklerinin 0.60'dan, yüklerin karelerinin de 0.40'dan büyük olduğu, bu sayede madde güvenilirliği kriterinin sağlandığı görülmektedir. Modeldeki tüm değişkenlerin Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik

değerlerinin 0.60 üzeri olduğu için iç tutarlılığın ve AVE değerlerinin de 0.50 eşik değerinin üzerinde olduğundan yakınsama geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. VIF değerlerinin 5'in altında olduğundan da modelde eş doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. Modelin ayırma geçerliliğine ait veriler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, her bir gizil değişkenin AVE değerlerinin kare kökünün (0,711; 0,867; 0,812; 0,782; 0,852) her bir değişkenin diğer değişkenlerle arasındaki korelasyon katsayılarından (tabloda değişkene ait AVE değerinin kare kökünün altındaki ve yanındaki hücrelerdeki sayılar) büyük olduğu görülmektedir. Bu durum da modelin Fornell-Larcker kriterin sağlayarak, ayırma geçerliliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Modelin değerlendirilmesinde önemli olan başka bazı değerlerinde kontrol edilmesi gerekir. Bunlar; modelin açıklama gücü R^2 , kestirim uygunluğu Q^2 ve etki büyüklüklerini gösteren f^2 ve q^2 değerleridir. Q^2 değeri Smart PLS3 programındaki *Blindfolding* prosedürü yardımıyla hesaplanır. f^2 değeri $R^2/1- R^2$, q^2 değeri de $Q^2/1- Q^2$ formülleriyle hesaplanır. Çıktı değişkenlerine ait bu değerler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde R^2 değerlerinin Firma Performansı için 0.391, Müşteri Tutma değişkeni için 0.557 ve Yenilik Performansı için 0.849 olduğu görülmektedir. R^2 değerinin 0.25 zayıf, 0.50 orta, 0.75 ve üstü olması güçlü açıklama gücü anlamına geldiği için (Hair vd., 2011), Firma Performansı, Müşteri Tutma değişkenini orta, Yenilik Performansı değişkenlerinin de yüksek açıklama



Şekil 2: PLS Model Tahmini

Tablo 3: Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Gizil Değişken	Maddeler	Yükler	Yüklerin Karesi	Cronbach Alfa	Bileşik Güvenilirlik	AVE	VIF
Teknoloji Yeteneği	TY1	0,878	0,771	0,838	0,901	0,751	1,309
	TY2	0,874	0,764				
	TY3	0,849	0,721				
	İİ4	0,842	0,709				
İşbirlikçi İnovasyon	İİ5	0,804	0,646	0,810	0,888	0,725	2,093
	İİ6	0,905	0,819				
	ÖÖ7	0,697	0,486				
Örgütsel Öğrenme	ÖÖ8	0,838	0,702	0,832	0,887	0,660	2,872
	ÖÖ9	0,846	0,716				
	ÖÖ10	0,857	0,734				
İçsel Uyum	İÜ11	0,805	0,648	0,693	0,719	0,612	1,909
	İÜ12	0,834	0,696				
	İÜ13	0,702	0,493				
Firma Performansı				0,855	0,889	0,505	1.000
Müşteri Tutma	MT17	0,854	0,729	0,803	0,886	0,723	-
	MT18	0,934	0,872				
	MT19	0,753	0,567				
	YP28	0,748	0,560				
Yenilik Performansı	YP29	0,901	0,812	0,873	0,909	0,669	-
	YP30	0,917	0,841				
	YP31	0,803	0,645				
	YP32	0,803	0,645				
	YP33	0,697	0,486				

Tablo 4: Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları

	Firma Performansı	Teknoloji yeteneği	Örgütsel Öğrenme	İçsel Uyum	İşbirlikçi İnovasyon
Firma Performansı	0,711				
Teknoloji yeteneği	0,487	0,867			
Örgütsel Öğrenme	0,441	0,374	0,812		
İçsel Uyum	0,473	0,384	0,686	0,782	
İşbirlikçi İnovasyon	0,425	0,439	0,664	0,400	0,852

gücüne sahip olduğu görülmektedir. Tüm çıktı değişkenlerinin Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması modelin kestirim uygunluğunun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2011). f^2 ve q^2 değerleri 0.02 zayıf, 0.05 orta ve 0.7 üstü yüksek olarak değerlendirildiğinden, firma performansı, müşteri tutma ve yenilik performansı değişkenlerine ait tüm f^2 ve q^2 değerlerinin orta derece etki büyüklüğüne sahip oldukları görülmektedir.

Yapısal eşitlik modelinin uygunluğunun değerlendirilmesinin ardından ikinci aşama, modele ait hipotezlerin test edilmesidir. Bunun için modeldeki hipotezleri temsil eden, girdi ve çıktı değişkenleri arasındaki okların yol katsayıları, t değerleri ve anlamlılık (p) değerlerine bakılır. Değişkenler arasındaki yol katsayılarının 0.01 veya 0,05 düzeyinde anlamlı olması hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. SmartPLS3 programındaki Bootstrapping prosedürü yardımıyla elde edilen modele ait yol katsayıları ve anlamlılık değerleri Şekil 3’de gösterilmektedir.

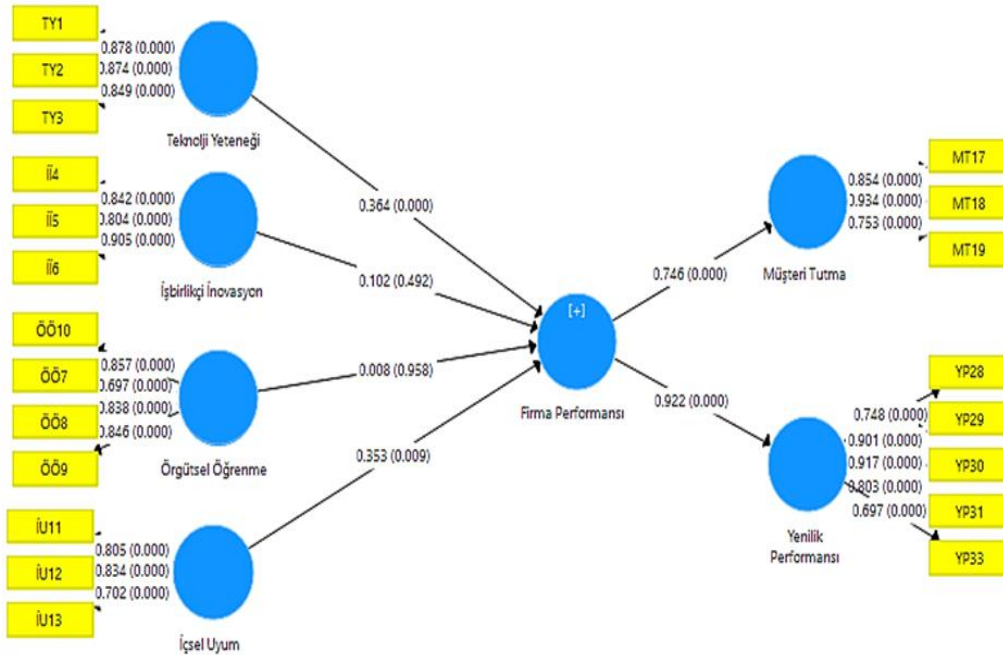
Şekil 3 incelendiğinde, ikinci dereceden bir model olan firma performansı değişkeniyle, teknoloji yeteneği ($\beta= 0.364$, $p<0.01$) ve içsel uyum ($\beta= 0.353$, $p<0.01$) değişkenleri arasındaki yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğu için H1 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Firma performansı değişkeniyle, işbirlikçi inovasyon ($\beta= 0.102$, $p> 0.05$) ve örgütsel öğrenme ($\beta= 0.008$, $p> 0.05$) değişkenleri arasındaki yol katsayıları istatistiksel olarak anlamsız olduğu için H2 ve H3 hipotezleri reddedilmiştir. Yapısal eşitlik modeli yol

katsayılarının anlamlılık sonuçları ve hipotezlerin kabul durumları Tablo 5’de özetlenmektedir. (Bkz. Tablo 5-6)

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bir firmanın, stratejik seçimlerindeki esneklik sayesinde, ortaya çıkan fırsat ve tehditleri hızlı ve devamlı bir şekilde algılayarak cevap verme becerisi ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilen stratejik çeviklik kavramı, özellikle çevresel belirsizliğin ve dinamizmin yüksek olduğu iş çevrelerinde başarıya varmak için önemi gittikçe artan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de özellikle Gaziantep gibi belirsizlik ve dinamizmin yüksek olduğu, bu sebeple de rakiplerine karşı dezavantajlı bir durumda olan üretici firmaların, rekabet edebilme ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için daha da hayati öneme sahip bir olgu olmasına karşın, ulusal yazında stratejik çeviklik konusunda ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle, Gaziantep’te çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan üretici firmaların stratejik çeviklikleri ve bunun firma performansları üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma hem araştırmacılar hem de yöneticiler açısından önemli sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada, Shin vd. (2015) tarafından önerilen; teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum alt boyutlarından oluşan stratejik çeviklik modelinin, müşteri tutma



Şekil 3: Yol Katsayıları ve Anlamlılık Değerleri

Tablo 5: Açıklama Gücü, Kestirim Uygunluğu ve Etki Büyüklüğü Değerleri

Cıktı Değişkenler	R^2	Q^2	f^2	q^2
Firma Performansı	0,391	0,162	0,166	0.150
Müşteri Tutma	0,557	0,355	1,258	0.686
Yenilik Performansı	0,849	0,521	5,635	1.183

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Hipotez	Yol		β	t	p	Sonuç	
H1	Teknoloji Yeteneği	→	Firma performansı	0,364	3,634	0,000	Kabul
H2	İşbirlikçi İnovasyon	→	Firma performansı	0,102	0,688	0,492	Ret
H3	Örgütsel Öğrenme	→	Firma performansı	0,008	0,052	0,958	Ret
H4	İçsel Uyum	→	Firma performansı	0,353	2,609	0,009	Kabul

performansı ve yenilik performansından oluşan firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinde stratejik çeviklik, alt boyutlarının teker teker etkilerini görebilmek için birinci derece bir yapı, firma performansı ise müşteri tutuma performansı ve yenilik performansından oluşan iki boyutlu ve ikinci dereceden bir yapı olarak modele dahil edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin tüm güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tespit edildiğinden, hipotezlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda teknoloji yeteneğinin (H1; $\beta= 0.364$, $t= 3.634$, $p=0.000$) ve içsel uyumun (H4; $\beta= 0.353$, $t=2.609$, $P=0.010$) firma performansı üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar Gaziantep'te faaliyette bulunan üretici firmaların performanslarını geliştirerek rekabet etme gücü kazanabilmeleri için teknoloji yeteneği ve içsel uyum kavramlarının önemli olduğu anlamına gelmektedir. İşbirlikçi inovasyon (H2; $\beta= 0.102$, $t= 0.688$, $p=0.492$) ve örgütsel öğrenmenin (H3; $\beta= 0.008$, $t=0.052$, $p=0.958$) firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da veri setine dahil olan firmaların performanslarını geliştirmek için işbirlikçi ve katılımcı davranışların yaygınlaşmasına odaklanmaları gereğiyle birlikte stratejik bilincin de içselleştirilmesi noktasında desteklenmeleri anlamına gelmektedir.

diğer finansal olmayan performans değişkenleri eklenerek test edilmesi, genel olarak firma performansının değerlendirilmesine derinlik kazandıracaktır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bunların başında sadece Gaziantep'te ve 88 firma ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. İleriki çalışmalarda daha geniş bir örneklem ve farklı bölgelerde modelin test edilmesi, sonuçların daha belirgin ve genelleştirilebilir olmasına imkân sağlayabilecektir. Bir başka sınırlılık ise firma performansı olarak sadece yenilik ve müşteri tutuma performansının kullanılmasıdır. Modelin finansal performans ve

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.03.001>
- Ang, L. & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40(1), 83–99.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416–433. <https://doi.org/10.1108/09696470610679965>
- Brannen, M. Y. & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.77>
- Braunscheidel, M. J. & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
- Bulut, Ç., Cengiz, Y. & Alpkın, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513–538.
- Cao, Q. & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5), 531–550. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.10.010>
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Eren, E., Alpkın, L. & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(7), 201–224.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management Science Publication*, 39(4), 395–410.
- Ginn, J., Stone, M. & Ekinci, Y. (2010). Customer retention management in the recession. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), 115–127. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.27>
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 65–78.
- Hagedoorn, J. & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 2455. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hamşioğlu, A. B. & Durukan, T. (2018). Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 1–22.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 208–216. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0067>
- Hoek, R. I. Van, Harrison, A., Christopher, M., I. van Hoek, R., Harrison, A. & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- Huang, K. F. (2011). Technology competencies in competitive environment. *Journal of Business*

- Research*, 64(2), 172–179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.003>
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W. & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.001>
- İleri, Y. Y. & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1–2), 13–28.
- Jacobs, M., Droge, C. & Vickery, S. (2011). Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance. *Journal of Product*, 123–137. Tarihinde adresinden erişildi <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2010.00785.x/full>
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kumkale, İ. (2016). Organization 's Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118–124.
- Lee, J. Y., Swink, M. & Pandepong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556–570. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x>
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J. & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *International Journal of Logistics Management*, 19(3), 408–435. <https://doi.org/10.1108/09574090810919224>
- Liker, J. K. & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104–113+149. <https://doi.org/Article>
- Lindgreen, A., Davis, R., Brodie, R. J. & Buchanan-Oliver, M. (2000). Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 294–308.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Luo, Y. & Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market -seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22(2), 141–155.
- Mason, S. J., Cole, M. H., Ulrey, B. T. & Yan, L. (2002). Improving electronics manufacturing supply chain agility through outsourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(7), 610–620. <https://doi.org/10.1108/09600030210442612>
- Mishra, A. A. & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.001>
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440–457. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K. & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232–249. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117. <https://doi.org/doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Rowley, J. (2011). *Innovation for Survival: From Cooperation to Collaboration*. *Advances in Librarianship* (C. 34). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S0065-2830\(2011\)0000034013](https://doi.org/10.1108/S0065-2830(2011)0000034013)
- Sérez López, Montes Peón, J. M. & Camilo José Vazquez Ordás. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245. <https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm

- performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Stahl, G. (2004). Building collaborative knowing. *What we know about CSCL*, 6308(April), 53–85.
https://doi.org/10.1007/1-4020-7921-4_3
- Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.002>
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/Doi10.1002/\(Sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z](https://doi.org/Doi10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z)
- Toklu, İ. T., Ustaahmetoğlu, E. & Öztürk Küçük, H. (2016). Tüketicilerin Coğrafi İşaretli Ürün Algısı ve Daha Fazla Fiyat Ödeme İsteği: Yapısal EŞitlik Modellemesi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), 145–161.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A. & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- Vagnoni, E. & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Dynamic Factor Models*, 18(6), 625–648.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)