

**Çeviklik manifestosunun üretimi: Stratejik çeviklik****Berna TURAK KAPLAN<sup>1</sup>**<sup>1</sup>Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç Meslek Yüksekokulu, Isparta, Türkiye**Derleme Makale/ Review****DOI: 10.70736/ijoess.581**Gönderi Tarihi/ Received:  
28.09.2024Kabul Tarihi/ Accepted:  
17.02.2025Online Yayın Tarihi/ Published:  
15.03.2025**Öz**

Çeviklik kavramı üretimde rekabeti farklılaştıran ve farklı kılan bir kavram olarak farklı anlamlar içeren ve benzer olan kavramlarla etkileşen işletmeler için rekabeti güçlü ve özel kılan bir anlayış ve düşünce olarak ifade edilmektedir. Çeviklik işletmelerin çevresel türbülanslara ve yoğun rekabet ortamlarına yönelik bir tepki ya da eylemsel çıkış olarak ortaya çıkmış bir kavram olarak öncelikle bir manifesto ile belirlenmiştir. Yaratıcı ve yenilikçi ekonomik rekabetçi koşullarda tüm işletmelerin tavandan tabana tüm iş/işletmecilik süreçleriyle bütün olarak gelenekseli anlayış ve pratikleri bırakıp radikal bir dönüşüm geçirmeleri gerekmektedir. Bu dönüşümün başarılı olması ve sürdürülebilirliği için de işletmenin kendisini yeniden düşünmesi ve rekabetçi yeniden doğuşlara ve pratiklere hazır olması gerekmektedir. Bu çalışma bu belirlenmeyi; önce bir manifesto ile ele almakta, sonrasında ise çeviklik ve stratejik çeviklik kavramlarını değerlendirmektedir. Çeviklik kavramını ele alırken benzer kavramlara odaklanmakta ve niteliklerini ele almaktadır. Sonrasında ise çevik işletme pratiklerini farklı işletme örnekleriyle ortaya koymaktadır. Stratejik çeviklik kavramında ise kavram anlamı ve işletmeler açısından önemiyle ortaya konmakta, boyutları ve ilgili yazınla değerlendirilmektedir. Araştırmanın amacı çeviklik manifestosunun üretimi olarak stratejik çeviklik kavramının rekabetçi ortamdaki önemini ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak stratejik çeviklik kavramı ele alınmış ve konu tüm yönleriyle ele alınmıştır. Stratejik çeviklik için işletme organizasyonunun mimarisinin ve kültürünün yeniden hazırlanması gerekmekte olduğu sonucu belirlenmiştir. Dahası bu belirlenmenin işletme içinde çevik kültür yapısı kurulması gerekliliği olarak daha etkin olması sağlanmalıdır. Ancak bütün bunlar yapılsa bile tek başına yeterli olmamakta çevikliğini bir yaşam tarzı, bir düşünme sistemi ve yorumlama biçimi olarak işletme kültürü içine yerleşmesi gerekmektedir. Bu çalışma bu bağlamda stratejik çeviklik kavramının gelişim seyrini etkili bir şekilde incelemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çeviklik, manifesto, stratejik çeviklik***Production of the agility manifesto: Strategic agility*****Abstract**

*The concept of agility is expressed as an understanding and thought that differentiates and makes competition different in production and makes competition strong and special for businesses that interact with similar concepts that have different meanings. Agility, as a concept that emerged as a reaction or action breakthrough for businesses to environmental turbulences and intense competition environments, first became clear with a manifesto. In creative and innovative economic competitive conditions, all businesses need to abandon traditionalist understandings and practices from top to bottom with all their business/management processes and undergo a radical transformation. In order for this transformation to be successful and sustainable, the business needs to rethink itself and be ready for competitive rebirths and practices. This study first addresses this clarification with a manifesto and then evaluates the concepts of agility and strategic agility. While addressing the concept of agility, it focuses on similar concepts and addresses their qualities. Then, it presents agile business practices with different business examples. In the concept of strategic agility, the concept is presented with its meaning and importance for businesses, and its dimensions and is evaluated with the relevant literature. The aim of the research is to reveal the importance of the concept of strategic agility in the competitive environment as the production of an agility manifesto. For this purpose, the concept of strategic agility has been addressed and the subject has been addressed in all its aspects. It has become clear that the architecture and culture of the business organization must be re-prepared for strategic agility. Moreover, this clarification must be made more effective as a necessity to establish an agile culture structure within the business. However, even if all these are done, it is not enough on its own and agility must be embedded in the business culture as a lifestyle, a thinking system and a way of interpretation. In this context, this study effectively examines the development of the concept of strategic agility.*

**Keywords:** Agility, manifesto, strategic agility**Sorumlu Yazar/ Corresponded Author:** Berna TURAK KAPLAN, E-posta/ e-mail: [bernaturak@isparta.edu.tr](mailto:bernaturak@isparta.edu.tr)

## GİRİŞ

Yaratıcı ve yenilikçi ekonomik koşullarla şekillenen işletmelerin tavandan tabana tüm kişi ve süreçleriyle gelenekselci anlayış ve pratikleri bırakıp; örgütsel kast sistemlerinin ötesine geçip, yönetim ilke ve süreçlerini radikal bir yaklaşımla değiştirmek ve dönüştürmek zorundadır (Hamel, 2020). Örgütsel kast sisteminin ötesine geçmek; başka bir ifade ile bürokratik işletim sistemlerinin ortadan kaldırılması olarak değerlendirilmektedir. Kontrol etme ideolojisi üzerine kurulu olan bürokrasi, yöneticiler ya da düşünürler ve yapanlar ya da çalışanlar üzerinden bir ötelemeye uğramak zorunda görünmektedir. Bunun için tek ya da en büyük unsur çevik manifestodur. Türk Dil Kurumuna (2022) göre manifesto; “Toplumsal bir hareketin siyasal inanç ve amaçlarının açık ifadesi” olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çevik manifesto ise işletme yönetiminde temel bazı varsayımların tersine çevrilmesi ya da yeniden düşünülmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda çevik manifesto, “süreçler ve araçlardan çok bireylere ve etkileşimlere, kapsamlı belgelerden çok çalışan yazılımlara, sözleşme görüşmelerinden çok müşteri ile işbirliğine ve plana bağlı kalmaktan çok değişime cevap vermeye” değer veren bir görünümde olduğu söylenebilir. Çevik manifesto bu değere bağlı olarak işletmelere aşağıdaki soruları daha derinden ve daha geniş açılardan sormaya başlamıştır;

- İşletmeler işi yapanların tüm yeteneklerinden yararlanabilirse ne olur?
- Bu yetenekler tamamen müşterilere ve yapılan işten yararlanan diğer paydaşlara sıradışı değer sunmaya odaklanırsa ne olur?
- Bu benzersiz değer alıcısı konumunda olanlar buna cömert bir ödeme yapmaya istekli olursa ne olur?
- Bu işletmeler nasıl görünür?
- Bu işletmeler nasıl işler?
- Mevcut hedefler, ilkeler ve değerler ile uyumları nasıl sağlanır?
- Büyük ölçekte işleyebilirler mi?
- Güvenilir olabilirler mi?

Çevik manifesto bu sorulara yanıt üretmek için denemeler yapmaya başlamıştır ve her deneme düzensiz, farklı farklı varyanslar içeren şekilde sürekli aksaklıklar üreten biçimde yanıtlar aramıştır. Her deneme daha çok yanıt aramış ve sonunda çevik manifestonun sorularına yanıtlar düzenli bir şekilde olmaya başlamıştır. Zamanla yanıtlar olgunlaşmış, geleneksel yöntemini süreçlerine göre daha üretken ve günümüz pazar koşullarına daha uyumlu yanıt veren uygulanabilir, hedefler, ilkeler ve değerlere geçiş yaşanmıştır (Denning, 2020).

İşletmelerin değişeceğini öngören ve 2012 yılında yapılan bir çalışmada; Standart&Poor's 500 Index (S&P 500) listesinde yer alan işletmelerin % 75'nin değişeceğini öngördü ve aradan 10 yıl geçmesine rağmen değişimin gerçekleştiği görülmektedir (Innosight, 2012). Bir başka çalışmada 2016 yılında 5 yıl içinde halka açık her 3 işletmeden birinin liste dışında olacağı belirtildi ve günümüzde bunun da gerçekleştiği görülmektedir (Reeves ve ark., 2016). Innosight (2021) kurumsal uzun ömür araştırmasında da benzer beklenti ve sonuçların olduğu; hibrit olarak nitelenen sektörlerin ön planda olacağı ve bu sektörler için çevik bir manifesto gerekeceği ifade edilmektedir (Viguerie ve ark., 2021).

Çevik manifesto bir yolculuğu çağrıştırmaktadır ve varılması gereken bir konum yoktur. Yolculuk esnasında işletmelerin yaratıcı ve yenilikçilikle beslenmesini anlatmaktadır. Çevik manifesto işletmelere durağan veya istikrar üreten bir işletim sunmaz, aksine sürekli kendini besleyen bir paradigma, kararlılık gösteren bir yapı ve liderlik üretmektedir. Şu an başarılı olan işletmelerin başarısı çevik manifestonun sürdürülebilirliği ölçüsünde devam etmekte ancak kesinlik sürekli başarıyı garanti etmemektedir (Denning, 2020: 21-23).

Bu çalışma çevik manifestoya bağlı olarak kurgulanan ve stratejik çeviklik kavramını ele alan bir çalışmadır. Çalışmada kavram genel hatlarıyla değerlendirilecek ve yazında yer alan çalışmalardan kesitler sunulacaktır. Çalışmada öncelikle çeviklik kavramı anlamı ve nitelikleri bakımından ele alınacaktır. Sonrasında ise işletmelerde çevikleştirme çalışması ya da çevik işletme deneyimi pratiklerle değerlendirilecektir. Son olarak ise stratejik çeviklik kavramı, önemi, boyutları ve ilgili yazın çerçevesi sunulacaktır.

### **Çeviklik**

Çeviklik kavramı üretimde rekabeti farklılaştıran bir kavram olarak ortaya çıkarak farklı anlamlar içeren ve benzer olan kavramlarla karşılaşmaktadır. Bu karşılaşmaya bağlı olarak çeviklik sözlüğü ortaya konulmaktadır. Çevikliğin nitelikleri ve işletme deneyimlerini içeren pratikler ile uygulamaya yönelik farklı işletme örnekleri sunulmaktadır.

### **Çeviklik kavramı**

Çeviklik üzerine bir manifesto geliştirilmeden önce çevresel türbülanslara ve yoğun rekabet ortamlarına yönelik bir tepki ya da eylemsel çıkış olarak ortaya çıkmıştır. “Iacocca Institute” tarafından 1991 yılında yayınlanan “21. Yüzyıl Üretim Girişim Stratejisi” (21st Century Manufacturing Enterprise Strategy) adlı raporda ilk kez yer almıştır. Bu raporda “üretimde değişimi içeren bir rekabetçi ortam oluşacağı, kalite seviyesi yüksek olan kişiselleştirilmiş ürünleri üreten işletmelerin rekabette başarılı olacağı ve çevikleşebilmek için

esnek teknolojilerin yetenekli, bilgili ve motivasyonu yüksek yetenekli insanlarla harmanlanması gerektiği” vurgulanmıştır (Kidd, 1994). Çeviklik kavramı bu ilk tanımlaması ve ifadesi sonrasında birçok araştırmacı ve uygulayıcı tarafından ele alınmış ve benzer ya da iç içe geçmiş kavramlarla da karşılaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 1’de çevik kavramının birlikte ele alındığı benzer kavramlarla ilişkili olarak açıklamalarını içeren “Çeviklik Sözlüğü” yer almaktadır (Denning, 2020: 53-54).

**Tablo 1. Çeviklik sözlüğü**

<b>Çevik(lik) (Agile)</b>	<b>İşbirliği, deneme ve yanılmayla ilerleyen işletme mekanizmasıdır.</b>
Kapışma (Scrum)	Çevik yönetime yönelik bir metodoloji olarak yöneticileri patron olarak görmeyen ve yöneticileri değer sunmaya zemin hazırlayan kişiler olarak gören bakıştır.
GelUygular (DevOps)	Geliştirme ve operasyonlar/uygulamalar kelimelerinin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş hem yazılım geliştirme uzmanları hem de diğer bilgi teknolojileri çalışanları arasında işbirliğini ve iletişimi vurgulayan kültür, hareket ve uygulamadır.
Kanban	İşletmelerde hızlı, yalın ve tam zamanında üretim için bir zamanlama sistemidir.
Yalın	Bir işletmenin yapısında yer alan fazlalıkların ayıklanmasına yönelik sistematik bir metodolojidir. Fazlalıklar ortadan kalktıkça değer katan unsurlar belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.
Yalın Start-Up	İşletme ve ürünlerin geliştirilmesinde kullanılan bir metodolojidir. İşletmelerin müşterilerine yönelik zamanlarının aktif olarak kullanmalarını ve pazar risklerini enazlamalarını içermektedir.
Tasarım Odaklı Düşünme	İnsanların ihtiyaçlarını, teknolojinin sağladığı olanakları ve iş başarısı için gerekli olan inovatif yaklaşımdır.

Çeviklik; müşterilerle yoğun bir işbirliği içeren, deneme ve öğrenme yoluyla inovatif becerileri geliştirmeyi amaçlayan anlayış ve yöntem olarak değerlendirilmektedir (Rigby, 2020: 6). Başka bir tanımlamada ise “Ulusal Bilim Kurulu” (The National Science Foundation) çevikliği "üretim sistemini pazar talebinde meydana gelen her değişime yanıt verebilecek şekilde hızlıca değiştirebilme yeteneği” olarak değerlendirmektedir (Gottlieb, 1994: 33). Çeviklik kavramının yöntem olarak ifade edilmesi, çalışanların ekip halinde olmalarına ve çalışanların memnuniyetini üstün tutma anlayışına bağlı olduğu ifade edilmektedir. Aşağıda yer alan pasajda buna ilişkin bir örnek araştırma sonucu bulunmaktadır.

*“Çevik yöntem başarı sağlayıcı bir unsur olarak nitelenmektedir. “Stackoverflow” isimli web sitesinin yaptığı araştırmaya göre; yazılımcı olarak çalışanların %85’i çalışırken çevik yöntemlerden yararlanmaktadır. Bu çalışanlar çevik yöntem sayesinde verimsiz toplantılardan, sürekli yinelenen*

*planlamalarla, gereksiz dokümanlarla, kalite kusurlarıyla harcanan zamanı en az düzeye indirdiklerini ifade etmişlerdir” (Stackoverflow, 2018).*

Çevikliğe yönelik tanımlamalardan bir diğerinde ise çeviklik temel düzeyde inovasyona yönelik her yöneticinin ustalaşabileceği ve keyifle özgürce yapabileceği basit ve pratik bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır (Rigby, 2020: 11). Çeviklik bir anlayış olarak iş akışını çevikliğe uygun hale getirmeyi ve kusursuz bir şekilde bütünleşmeyi içermektedir (Rigby ve ark., 2018: 88-96).

Çeviklik işletmelere en az maliyetle, en hızlı biçimde ve yüksek kalite ürün/hizmet üretme ve geliştirme sağlamaktadır (Vokurka & Fliedner, 1998: 167). Aynı zamanda işletmeler çevikleşme sayesinde kendilerini geliştirebilmekte, olağanüstü durumlara hazırlıklı olabilmekte ve sürekli kendini yenileyebilen dinamik bir yapıya kavuşabilmektedirler (Öztürk & Eryeşil, 2020: 443-444). Çeviklik sayesinde esnek, maliyeti düşük, kusursuz, hızlı ve etkili yanıtlar üretebilen bir işletme ortaya çıkmakta (Çamoğlu ve ark., 57-67); çevresel değişimler rekabet avantajı üretebilmekte (Sharifi & Zhang, 1999: 8) ve öngörü seviyesinin düşük olduğu seviyelerde bile işletme büyüyebilmektedir (Candan ve ark., 2017: 5; Kaplan & Turak Kaplan, 2018).

### **Çevikliğin nitelikleri**

“Çevik Üretim Girişim Forumu” (Agile Manufacturing Enterprise Forum) çevikliğin niteliğine yönelik karakteristik belirlemeler yapmıştır. Buna göre yeni ürünlerin ve/veya evrimsel nitelikteki ürünlerin üretimine hızlı bir şekilde başlamak, dinamik bir şekilde üretim sürecini düzenlemek, geliştirilebilir ürünler üretmek ve ürünleri taleplere göre uyarlamak çevikliğin karakteristik belirlenimleridir (Sheridan, 1993). Çevikliğin niteliklerine bakıldığında genel anlamda bazı başlıklarla sınıflandırma yapılabilmektedir. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir;

*Müşteriye değer katmak ya da değere ortak etmek:* Çeviklik, işletmeye müşterileri tarafından sadece kendisine değil aynı zamanda müşterilerine de belirgin şekilde değer katan ve değere ortak eden bir nitelik katmaktadır. Aşağıda pasajda buna yönelik bir işletme örneği bulunmaktadır.

“Küresel bir teknoloji ve hizmet sunucu işletmesi Bosch; 60’tan fazla ülkede 400000’den fazla çalışanı “ikili organizasyon” adını verdiği çevikleşme sistemiyle bütünleştirdi ve sistemin içerisine müşterileri de dahil ederek çevikleşti; geleneksel olan her uygulamadan vazgeçerek başarılı oldu (Rigby, 2018: 21-22).

*Stratejik bir işbirliği inşa etmek:* İşletme içerisinde ve başka işletmelerle stratejik işbirliği kurmak çevik bir işletmenin önemli çalışmalarından biridir. Yönetim gurularından Peter F. Drucker'ın dediği gibi; "İşletmeler sadece içlerinde değil, dış yapılarında da başka başka işletmelerle işbirliğine gireceklerdir. Stratejik işbirliği geliştiren işletmeler sadece içsel yapılarında değil dış yapılarında da kuracakları ve geliştirecekleri işbirliklerinin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Drucker' a göre işbirliğine dayanan faaliyetler pazara etkin bir şekilde dahil olmayı, pazarda değer yaratmayı ve sürdürmeyi sağlamaktadırlar (Drucker, 1996). Aşağıda pasajda buna yönelik bir işletme örneği bulunmaktadır.

Fortune 100 içinde yer alan işletmelerden birinin üst düzey yöneticisi çeviklik süreçlerinin sorgulamaya izin verilmemesinden dolayı başarılı işbirlikleri geliştiremediklerini ifade etmiştir ki bu başarısızlık içeren bir örnektir (McGregor & Doshi, 2020: 57).

Değişimde ve belirsizlikte işletmenin uzmanlığı: Çevik olan bir işletme belirsizlik ve değişimin hâkim olduğu çevrelerde gelişip büyüyecek bir uzmanlığa sahiptir. Bu uzmanlık işletmenin hızlı bir biçimde yeniden biçimlenmesine olanak sağlamaktadır. Sözelimi, Intuit işletmesinin çevikleşme süreci oldukça uzun sürmüştür. Çünkü işletme değişimi ve belirsizliği işletme uzmanlığı ile birleştiremedi. Değişim ve belirsizlikle baş etme sadece tepeden inme bir anlayışla yapılacak sanıldı. Bu durum da başarısızlık üretti (Cappelli & Tavis, 2018).

İnsanı ve bilgisini özümsemek ve bunları katlamak: Çevik bir işletme insan kaynaklarının bilgiyi özümsemesine ve dolayısıyla içselleştirmesine imkân tanımakta (Kaplan ve ark., 2019) ve insan kaynakları uygulamalarını çevikleştirerek özümsenen bilginin etkisini artırmaktadır (Cappelli & Tavis, 2018; Goldman ve ark., 1995). Yaklaşık 25 bin çalışanı olan tıbbi yazılım işletmesi Cerner; insan kaynakları uygulamaları ile çevik anlayışı bütünleştirerek hareket etmiştir. Bu bütünleşmeyle eğitim sorunları aşılmış; işe alım süreçlerinden iyileşmeler meydana gelmiş ve açık bir anlayış ile gelişim özümsemiş ve katlanarak artmıştır (Denning, 2020: 110-119).

### **Çevikleştirme çalışması ya da çevik işletme deneyimi**

Çevikleştirme çalışması ya da çevik işletme deneyimi bir işletmenin nasıl çevik olabileceğini ve nasıl hareket edeceğini anlatan bir tanımlamadır. Çevik olan birçok işletme vardır. Aşağıdaki Tablo 2 çevik işletmeleri ve çevik işletme deneyimlerini içermektedir (Denning, 2020: 15-16; Kaplan & Kaplan, 2021: 442).

**Tablo 2. Çevik İşletme Deneyimi Pratikleri**

<b>İşletme Örnekleri</b>	<b>Çevikleştirme Deneyimleri</b>
Apple ve Samsung	Milyonlarca müşterinin bireysel ihtiyaçlarına ve arzularına yanıt verebilen kişiselleştirilmiş cihazlar pazarlamakta ve üretmektedirler.
Tesla, Saab ve Ericsson	Bu işletmeler arabalarını, uçaklarını ve şebekelerini fiziksel anlamda yeni malzemeler üreterek geliştirmemektedirler. Ürünlerine internet üzerinden sürekli yeni yazılımlar göndererek çevik olmaktadır.
Spotify	Milyarlarca müzik parçasını listeleyip kullanıcılarının zevk ve istekleriyle eşleştirmekte ve her kullanıcının tercihi göre haftalık çalma listeleri oluşturmaktadır.
Warby Parker	Düşük çevrimiçi bir iş modeli kullanarak satıcıların uyguladıkları fiyatların çok altında bir fiyatla yüksek kalitede gözlükler sunmaktadır.
Skype, Zoom ve Whatsapp	Çevrimiçi hizmetler müşterilerine ücretsiz ya da çok düşük maliyetle aramalar yapma imkânı sunarak eski düzen Telekom işletmelerinin kazancından daha fazla gelirler elde etmektedirler.
Getir	2015 yılında kurulan ama çeviklik etkisini pandemi süreciyle 2020’de başlatan hızla yayılan dağıtım ağı ve aldığı yatırımlarla çözüm odaklı işletmedir.

Çevikleşme çalışmasına yönelik olarak Tablo 2’den de görüldüğü üzere çevikleştirme deneyimleri işletmelerin nasıl ve ne şekilde çevik olduklarını anlatmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin nasıl çevik deneyim yaşadıkları ve bunu ne şekilde gerçekleştirdiklerinden farklı sektörlerden farklı işletme örnekleriyle kesitler sunulmaktadır.

### **Stratejik çeviklik**

Çeviklik değişimin ve dönüşümün sürekli olduğu çevrelerde hızlı ve etkili uyum sağlamanın en önemli pratiğidir. Belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde başarının sırrı çeviklik odaklı oluşturulmuş olan stratejidir (Kaplan, 2021). Bu bağlamda stratejik çeviklik işletme başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunan bir etraflı çalışmadır (Lewis ve ark., 2014: 59-60). Başka bir ifade ile stratejik çeviklik iş modellerinin etraflıca yenilenmesi ve/veya dönüştürülmesi için gerekli olan yetenektir (Doz & Kosonen, 2017: 163).

### **Kavram ve önem**

Stratejik çeviklik kavramı ilk defa ürünü doğru zamanda, yerde ve fiyatta pazara sunma yeteneği olarak ifade edilmiştir (Roth, 1996). Sonrasında ise stratejik çevikliğe yönelik birçok tanımlama yapılmıştır. Konu ile ilgili etkin çalışmaları olan Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliği duyarlılık, liderlik ve kaynak akıcılığı ile ifade ederken; Brannen ve Doz (2012) işletmelerin doğru ürünleri doğru zamanda seçip, konumlandırıp alternatifler geliştirme yeteneği olarak ifade etmiştir. Hemmati ve arkadaşları. (2016) ise stratejik çevikliği kaynak tabanlı görüş ekseninde rekabet avantajı üreten ikame edilemez, eşsiz, nadir ve değerli

kaynakları üreten dinamik bir yetenek olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Vagnoni ve Khoddami (2016) stratejik çevikliğin pazarı hissetme, algılama ve öğrenme yeteneklerinin bileşimi olarak görmüş ve dinamik yeteneklerle ilişkilendirerek; müşteri çevikliği, operasyonel çeviklik ve tedarik zinciri çevikliği yapı taşlarını ifade etmiştir.

Stratejik çeviklik işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına yönelik aldıkları stratejik kararların; strateji pratiği içinde yararlanmasına ve düzenlenmesine yardımcı olan bir mekanizmadır (Doz & Kosonen, 2008). Stratejik çeviklik işletmelerin belirsizliklere karşı ayakta durmalarını sağlamakta; yeni gelişmelerde esneklik oluşturmakta ve işletmenin daha etkin bir kültürel yapıyla ve süreçlerle tepki vermesine olanak sağlayan örgütsel konfigürasyonlar üretmektedir (Weber & Tarba, 2014). Bu nedenlerle işletmenin başarısında stratejik çeviklik; girişimsel faaliyetlerin yönlendirilmesinde ve aktifliğinde, stratejik karar almada ve amaçlara ulaşmada rekabet avantajı yaratan bir düşünce ve pratik olması açısından önemlidir.

### **Boyutları**

Stratejik çeviklik müşterilerin etkin dönüşümleri ve pazar türbülansı ile ilgili yapıları içerdiği için (Hoek ve ark., 2001) iş modeli geliştirme çalışmaları ve işletme performansını yenilemeye yönelik faaliyetlere yönelik üst yönetimin desteğine ihtiyaç duymaktadır (Vagnoni & Khoddami, 2016: 626). Stratejik çevikliğin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için farklı farklı boyutlandırmalar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi üst yönetim desteği ile üç ana boyutta ele alınan bileşenlerdir. Bu bileşenler stratejik duyarlılık, kolektif yükümlülük ve kaynak akışkanlığıdır (Doz & Kosonen, 2017: 44). Stratejik duyarlılık, bir işletmenin stratejik yöneliminin farkında olmasını ve rakipleri ile ilişkilerinde çevresel fırsatları değerlendirebilecek bir anlayış ve/veya bilinç içinde bulunmasıdır. Stratejik duyarlılık ile işletme algı, farkındalık ve görüş açısı elde etmektedir (Alsharah, 2020: 32). Kolektif yükümlülük ise üst yönetimin fikirlerde ve eylemsel pratiklerde ortak görüş içinde olmasını ifade etmektedir. Kolektif yükümlülük ile işletme hızlı bir strateji geçişi sağlamakta, birebir ilişkiden kolektif yükümlülüğe gitmektedir. Bu anlamda yöneticiler kolektif karar alma ve yükümlülük üstlenme yeteneğinden yoksunsa, stratejik duyarlılığın bir değeri kalmamaktadır. Stratejik duyarlılığın en önemli besleyicisi kolektif yükümlülüktür (Doz & Kosonen, 2017: 125). Üçüncü bileşen ise kaynak akışkanlığıdır. Kaynak akışkanlığı işletmenin çevresinde gelişen fırsatlara yönelik kaynaklarını hızlı bir biçimde yönlendirebilme becerisini ifade etmektedir. Bu noktada kaynaklarla ilgili temel bilinç; sahiplik mantığından çok, paylaşma ve kaldırma yapma mantığına bağlıdır. Bunun için de üst yönetimin kaynak akışkanlığını



sağlayacak yönetsel uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu yönetsel uygulamalar sermaye ve insan gibi kaynakların yeniden dağıtımını destekleyen mekanizmalar oluşturmalı, kaynakların yeniden düzenlenmesini sağlayan yapılar kurmalı ve kaynak erişimini desteklemelidir (Doz & Kosonen, 2017: 129-157).

Stratejik çevikliğin boyutlarına yönelik yazında tam bir fikir birliği olmadığı için farklı boyutlandırmalarda bulunmaktadır. Sözelimi, Park ve arkadaşları (2017) stratejik çevikliğin dinamik yeteneklerle olan ilişkisi temelinde çevikliğin boyutlarını; algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği olarak değerlendirmişlerdir. Algılama çevikliği; çevresel değişimlere/dönüşümlere yönelik istihbarat toplamayı ve stratejik tepki vermeyi ifade etmektedir. İşletme çevredekı değişimlere ve dönüşümlere yönelik aktif stratejik kararlar alabiliyorsa ya da bu yetkinliğini geliştiriyorsa karar verme çevikliğine sahiptir. Son olarak harekete geçme çevikliği algılama ve karar verme çevikliğinin bir sonucu olarak işletmenin yapısını ve işleyişini yeniden düzenlemeyi ifade etmektedir (Basri & Zorlu, 2020: 154).

Bir başka stratejik çeviklik boyutlandırması da Sambamurthy ve arkadaşları (2003: 245) tarafından yapılmıştır. Bu boyutlandırmada ise müşteri çevikliği, ortaklık çevikliği ve operasyonel çeviklik bulunmaktadır. Her bileşenin ilişkili olduğu ve birbirini tamamladığı ifade edilmektedir. İlk bileşen olarak müşteri çevikliği işletmenin pazarda agresif hamleler sunabilmesi için gerekli olan fırsatların araştırılması, keşfi ve kullanılmasıdır. Ancak tüm bunlar yapılırken müşteriyle hareket edebilme kabiliyeti gerekmektedir. İkinci bileşen olan ortaklık çevikliği işletmenin ilgili paydaşlarıyla ve varlıklarıyla bilgilerini ve becerilerini kullanmasıdır. Ortaklık çevikliği işletmenin paydaşlarıyla bir ağ oluşturup birlikte hareket etmesine olanak sağlamaktadır. Bu ağ sayesinde işletme paydaşlarıyla yeni fırsatlar keşfedebilecektir (Denning, 2020: 133-139). Son bileşen olan operasyonel çeviklik sayesinde işletmeler iş süreçlerinin yenilik üreten fırsatlarından yararlanmakta; hızlı olmakta ve ölçek ekonomilerine ulaşma becerisi göstermektedir. Operasyonel çeviklik işletmenin süreçlerini yeniden ve hızlı bir biçimde tasarlayabilmesine ve pazardan daha aktif bir şekilde yararlanmasını sağlamaktadır (Sambamurthy ve ark., 2003: 245).

### **İlgili yazın**

Çeviklik üzerine yapılan çalışmalar genel itibariyle dört farklı bağlamda ele alınmaktadır. Öncü çalışmaların seyri üretim sistemlerinin daha esnek ve hızlı olmasına yönelik çevik üretim odaklı çalışmalar iken (Sheridan, 1993; Gottlieb, 1994; Vakurka & Fliedner, 1998) sonraları işletmelerin her türlü değişime hazır olmasını içeren örgütsel çeviklik çalışmaları yapılmıştır.

Dana sonrasında, işletmelerin müşterilerin taleplerine göre üretimlerini yapıp hızlıca yanıt verebilme yeteneği olarak tedarik zinciri çevikliği üzerine çalışmaları yapılmıştır. Son olarak, eski ürünleri ve kategorileri yeniden düzenlemek yerine; yeni iş modelleri kurma ve yeni kategoriler üzerine çalışmaları içeren stratejik çeviklik çalışmalarıdır.

İlgili yazında çeviklik üzerine farklı değişkenlerle yapılmış öncelikli çalışmalar bulunmaktadır. Dereli ve arkadaşları (2003) çalışmalarında çevikliğin ve tepkiselliğin yeni ürün geliştirmedeki etkinliğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda çevikliğin yeni ürün geliştirmede etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güzel (2013) imalatçı KOBİ'lerin çeviklik açısından incelemesini yapmıştır ve sonuçta KOBİ'lerin çevik yapıları ortaya konulmuştur. Akkaya ve arkadaşları (2020) endüstriyel alanda işletmelerin çeviklikleri ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşletme yöneticilerinin üzerine yapılan çalışmada yöneticilerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin çeviklik üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.

Çeviklik ile ilgili çalışmalarda İleri ve Soylu (2010) rekabet üstünlüğünün aracı olarak gördükleri çeviklik kavramının örgüt yapılarına olası etkilerini değerlendirmişlerdir. Çevikliğin ataleti yenmek için önemli bir rekabet aracı olduğunu Türkiye'den çevik işletme örnekleri üzerinden tespit etmişlerdir. Bakan ve arkadaşları (2017), bilgi yönetiminin çeviklik ve atalet üzerindeki etkisini örgütsel bağlamda ele almışlardır. Araştırmanın sonucunda bilgi yönetiminin çeviklik üzerine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çetinkaya ve Akkoca (2021) çeviklik ile stratejik liderlik arasındaki ilişkiyi örgütsel iletişimin aracı rolü üzerinden araştırmışlardır. Araştırma sonucunda stratejik liderlik ile çeviklik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş ve örgütsel iletişimin de bu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Tedarik zinciri çevikliği üzerine yapılan çalışmalarda ise ağırlıklı olarak tedarik zinciri çevikliğin aracı rolü üzerinde durulmuştur. Sözelimi, Yıldız ve Çetindaş (2018); stratejik kaynak kullanımının işletme performansı üzerine etkisinde tedarik zinciri çevikliğin aracı rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda tedarik zinciri çevikliğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak tedarik zinciri çevikliğin işletme performansı üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmacılar başka bir çalışmada tedarik zinciri entegrasyonunun tedarik zinciri çevikliği üzerine etkisi olduğunu tespit etmişler ve tedarik zinciri çevikliğin aracı rolü olduğunu belirlemişlerdir (Yıldız & Çetindaş, 2020). Çankaya (2020) ise tedarik zinciri görünürlüğünün çeviklik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Stratejik çeviklik ile ilgili çalışmaların yazında son yıllarda artan bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Kumkale (2016) stratejik çevikliği örgütlerin rekabet avantajı yaratma aracı olarak ele almış ve çevikliğin stratejik dayanıklılık ve hızlı yanıt üreterek rekabet avantajı yarattığını ifade etmiştir. Uğurlu ve arkadaşları (2019) stratejik çevikliğin işletme performansına etkisini araştırarak; stratejik çeviklik bileşenlerinden teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun performans üzerine etkisi olduğunu belirlerken; örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyonun performans üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olmadığını belirlemiştir. Işık (2020) ise KOBİ’lerde sosyal sermayenin stratejik çeviklik üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin stratejik çeviklik üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Stratejik çeviklik çalışmada da belirtildiği gibi çevik manifesto ile başlamakta ve manifesto önce işletmeye yayılmakta örgütsel anlamda bir çeviklik yaratmakta sonrasında ise çevikleşen ekiplerle operasyonel bir hal almaktadır. Son olarak, çevik manifesto stratejik çevikliği üretmektedir. Dolayısıyla, stratejik çeviklik paradigmatik bir yolculuktur ve işletmenin her noktasına her işlevine ve yapısına işlenmiştir (Papatya & Papatya, 2011). Sonu gelmeyen ve tükenmeyen sürekli ve ısrarlı inovasyonlar içeren hem müşterinin istediği inovasyonu üreten hem de yönetim uygulamalarında inovasyon üreten geniş bir yelpazedir. Stratejik çevik olan bir işletme hiçbir zaman son noktaya ulaşamaz, çünkü işletme çevik durumdadır ve çevik durum rahatlama üretmemektedir (Denning, 2020: 22).

İşletmeler stratejik çeviklik noktasında yeni değerler, ilkeler, uygulamalar ve faydalar içeren pratikleri tüm sektörel alanlarda ve işlevsel yapılarda, dahası üst yöneticiler arasında bile kullanılmaktadırlar. Sözelimi, bir radyo yeni programlar hazırlarken, bir fabrika yeni makineler tasarlar, bir uçak fabrikası yeni uçaklar üretirken, bir işletme pazarlama bilgi sistemi için, bir başkası insan kaynakları için çevik yöntemlerden ve stratejik çeviklikten yararlanmaktadır (Rigby, 2018: 88-96).

Stratejik çevikliğin işletmeler açısından ne derece önemli olduğu 2016 yılında McKinsey&Company ev sahipliğinde düzenlenen ve tüm dünyadan 1500 katılımcının yer aldığı “Global Çeviklik Yarışması’nda” kazanan kişinin ifadelerinde gizlidir (Lurie, 2016).

*“Günümüz dijital ekonomisinde çevik bir organizasyon haline gelmek aciliyeti giderek artan bir gereklilik, ancak komuta düzeni içeren organizasyon mimarisi ve kültürü işletmelerin çoğunda derinlere kadar işlemiş durumda. Bu her şeyden önce, söz konusu işletmelerin üst düzey liderlerinin endüstriyel ekonomi*

*düşünce tarzını ve becerilerini yansıtıyor ki, çevik bir organizasyon haline gelmenin önündeki en büyük engel olduğu söylenebilir. Dönüşümü gerçekleştirmek için, üst düzey yöneticilerin bütüncül ve eksiksiz bir dizi yeni düşünce tarzı ve beceriyi öğrenmesi ve uygulaması ve bunları tamamen yeni, çevik bir organizasyon mimarisi ve kültürü dizayn etmede kullanması gerekir”.*

Görüldüğü gibi stratejik çeviklik için organizasyon mimarisinin ve kültürünün yeniden hazırlanması ve kurulması gerekmektedir. Ancak tek başına bunlar bile yeterli değildir. Organizasyon şemalarında değişikliğe gidilse, üretim altyapısı yenilense dahi çevik olun(a)mayabilir. Nitekim çeviklik bir yaklaşım tarzı, düşünme, yorumlama biçimidir. İşletmenin kültürüne çevik olmanın gerektirdiği değerler işlenmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 1605-1621. <https://dx.doi.org/10.20491/isarder.2020.932>
- Alsharah, A. M. T. (2020). Impact of strategic agility determinants and dimensions on institutional performance excellence in government institutions in the hashemite kingdom of jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 29-43. <https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29>
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Basri, S., & Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- 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>
- Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedisi*, 4(3), 3-9.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. Spotlight series the new rules of talent management. *Harvard Business Review*, March, 16-21.
- Çamoğlu, K., Akbaker, D., Yücalar, F., & Bayraklı, S. (2010). Bir çevik yazılım geliştirme sürecinin uyarlanması ve uygulanması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(3), 57-67.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>
- Denning, S. (2020). *Agile devri zeki şirketler iş yapma şekillerini nasıl dönüştürüyor?*. (Çev. Nalan Tümay). Okyanus Yayınları.

- Dereli, T., Baykasoglu, A., Emre, S., Tanış, S., & Sevim, T. (2003, Nisan 19-20). Çeviklik, tepkisellik ve esnekliğin yeni ürün geliştirme sürecine yansımaları, *III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 607-612.
- Devor, R., Graves, R., & Mills, J. J. (1997). Agile manufacturing research: accomplishments and opportunities. *IIE transactions*, 29(10), 813-823. <https://doi.org/10.1080/07408179708966404>
- Doz, Y., & 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>
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2017). *Hızlı strateji, stratejik çeviklik değişen koşullara uyum becerisi*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Drucker, P. F. (1996). *Nonprofit prophet, the alliance analyst*. <http://www.allianceanalyst.com>, 05. 01. 2021.
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations, Van Nostrand Reinhold.
- Güzel, D. (2013). İmalatçı Kobi'lerin çeviklik açısından incelenmesi: Erzurum ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 183-197.
- Hamel, G. (2020). Önsöz. (Denning, S.). *Agile devri zeki şirketler iş yapma şekillerini nasıl dönüştürüyor?*. (Çev. Nalan Tümay). Okyanus Yayınları.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0067>
- Innosight, Creative Destruction Whips Through Corporate America: S&P 500 Lifespans Are Shrinking,. Şubat 2012. [https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf). Erişim Tarihi: 01.01.2022.
- Işık, M. (2020). KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200. <https://doi.org/10.24988/ije.202035114>
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Kaplan, B. T. (2021). Divan şiiri lugatıyla işletmelerde strateji (sevk-ül ceş) kavramı. Mehmet Kaplan (Edi.), *Strateji yönetsel bağlam çerçevesinde güncel okumalar*. (ss. 12-23). Eğitim Kitabevi.
- Kaplan, M., & Kaplan, B. T. (2021). *Ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı yalın girişim uygulama ve örnekleri*. Hıdıroğlu, D. (Edi.), *Yalın Yönetim, Yalın Liderlik, Yalın Üretim ve Yalın Girişimcilik*. (ss. 427-442). Nobel Yayınları.
- Kaplan, M., & Turak Kaplan, B. (2018). Strateji okullarından çevre okulu anlamı kapsamı ve katkıları bağlamında bir değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(77), 447-459.
- Kaplan, M., Çelik, A., & Turak Kaplan, B. (2019). Özümseme kapasitesinin yenilik performansı üzerine etkisi Konya Otomotiv Yan Sanayi iş kümesi üzerine bir araştırma. *18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi, Osmaniye*.
- Kidd, P. T., (1994), *Agile manufacturing: Forging new frontiers*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118-124. <https://dx.doi.org/10.15637//jlecon.1966>

- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Lurie, M. (2016). The five disciplines of agile organizations. *Agility hackathon e-book: Compilation of Participants' Experiences and Learnings*. McKinsey&Company.
- McGregor, L., & Doshi, N. (2020). *Çeviklik neden sarpa sarar? Dijital dönüşüm çeviklik*. Optimist Yayınları.
- Öztürk, M., & Eryeşil, K. (2020). *Stratejik çeviklik*. Kaplan, M. (Edi.), *Strateji yönetsel bağlam çerçevesinde güncel okumalar*. (ss. 436-453). Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Papatya, N., & Papatya, G. (2011). *Stratejik çeviklik küresel rekabetin dönüşümü-Türkiye ilaç sektörüne ilişkin değerlendirme ve bir model çalışması*. Presented at the International Symposium on Globalization, Democratization, and Turkey 27-30 March 2008 (Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyum) Bildiri Kitabı Ya. No. 12, Antalya.
- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*. (Ocak-Şubat 2016).
- Rigby, D. K. (2020). *Çeviklik: Oyuna girmenin ve oyunda kalmanın yolu. Dijital dönüşüm çeviklik*. (Çev. Taner Gezer). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96.
- Roth Aleda V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy & Leadership*, 24, 2, 30-36. <https://doi.org/10.1108/eb054550>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A 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)
- Sheridan, J. H., (1993), Agile manufacturing: beyond lean production. *Industrial Week*, 242(8), 30-40
- Vagnoni, E., & Khoddami S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *18(6)*, 625-648. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2016-0012>
- Van Hoek, R. I., 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>
- Viguerie, S. P., Calder, N., & Hindo, B. (2021). Corporate longevity forecast. as s&p 500 lifespans continue to decline, fastshaping hybrid industries create new risks and opportunities. [https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight\\_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf](https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf). Erişim Tarihi: 05.01.2022.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171. <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>
- Weber Y., & Tarba, S. Y. (2017). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*. 56, 3. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Yıldız, B., & Çetindaş, A. (2018). Stratejik kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracı rolü. *BMIJ*, 6(4), 878-897. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.379>

Yıldız, B., & Çetindaş, A. (2020). Tedarik zinciri entegrasyonunun firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri esnekliği ve tedarik zinciri çevikliğinin aracı rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 175-199.

<b>KATKI ORANI</b> <b>CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA</b> <b>EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR</b> <b>CONTRIBUTORS</b>
Fikir ve Kavramsal Örgü <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Berna TURAK KAPLAN
Tasarım <i>Design</i>	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak <i>To design the method and research design.</i>	Berna TURAK KAPLAN
Literatür Tarama <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak <i>Review the literature required for the study</i>	Berna TURAK KAPLAN
Veri Toplama ve İşleme <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Berna TURAK KAPLAN
Tartışma ve Yorum <i>Discussion and Commentary</i>	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi <i>Evaluation of the obtained finding</i>	Berna TURAK KAPLAN
<b>Destek ve Teşekkür Beyanı/ Statement of Support and Acknowledgment</b>		
Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı ve/veya destek alınmamıştır. <i>No contribution and/or support was received during the writing process of this study.</i>		
<b>Çatışma Beyanı/ Statement of Conflict</b>		
Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur. <i>Researchers do not have any personal or financial conflicts of interest with other people and institutions related to the research.</i>		
<b>Etik Kurul Beyanı/ Statement of Ethics Committee</b>		
Bu araştırma, nitel yöntemle (geleneksel derleme) yapıldığı için Etik Kurul gereksinimi bulunmamaktadır. <i>Since this research was conducted using qualitative methods (traditional compilation), there is no requirement for an Ethics Committee.</i>		



Bu eser [Creative Commons Atf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ile lisanslanmıştır.