
FİRMA ÇEVRESİNDE BELİRSİZLİK VE STRATEJİK ESNEKLİK

Aydın BERAHA¹

Öz

Çevresel belirsizlik ile stratejik esneklik arasındaki ilişkinin ve sonuçlarının firma üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada küçük elektrikli ev aletleri sektöründe faaliyet gösteren İstanbul merkezli dört firma üzerinde genel müdür, üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarını kapsayan iç içe geçmiş çoklu durum çalışması yapılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede firma yöneticilerinin çevresel belirsizlik algıları ve belirsizliğe yanıt olarak firmaların sergiledikleri stratejik esneklik düzeyi, üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanları dâhilinde, süreç, kaynaklar ve stratejik seçenekler unsurları açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda küçük elektrikli ev aletleri sektöründe çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular, makro çevreye ilişkin belirsizlik algısının mikro çevreye ilişkin belirsizlik algısına kıyasla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Makro çevrede ekonomik, politik, teknolojik ve sosyokültürel çevre unsurlarına ilişkin belirsizlik algısı daha yüksekken, mikro çevrede tedarikçiler, araçlar, rakipler, ikame ürünler ve tüketicilere ilişkin belirsizlik algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın yapıldığı firmaların algıladıkları çevresel belirsizliğe değişken düzeylerde stratejik esneklikle yanıt verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca firmaların mevcut strateji ve kaynaklarının da bir sonucu olarak üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında farklı düzeylerde süreç ve kaynak esnekliğine ve stratejik seçeneklere sahip oldukları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çevresel belirsizlik, stratejik esneklik.

¹ Dr. Öğr Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü, Uluslararası Yönetim Anabilim Dalı, aydinberaha@karatekin.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-5083-4228.

*Makale Gönderilme Tarihi: 5 Ocak 2020. Makale Kabul Tarihi: 4 Mart 2020.
Makale Türü: Araştırma Makalesi*

UNCERTAINTY IN THE COMPANY ENVIRONMENT AND STRATEGIC FLEXIBILITY

Aydın BERAHA

Abstract

In this study the relationship between environmental uncertainty and strategic flexibility has been examined. This research paper has been fulfilled in four companies, based in Istanbul and operating in small electrical household appliances industry. Semi-structured interview has been used as data collection method. Interviews has been made with the top managers including CEO, plant manager, marketing manager and human resources manager of each company. The research design is multiple case studies. Analysis of the data has been fulfilled by descriptive analysis. Strategic flexibility gained by companies as response to uncertainty has been studied through process flexibility, resource flexibility and strategic options created by production, marketing, and human resources departments. Top managers' perception of uncertainty about the macro environment points to a higher level than the perception of uncertainty regarding microenvironment. According to research results economic, political, technological and sociocultural macro environment factors exhibit comparatively higher level uncertainty than other macro environment factors, in micro environment suppliers, costumers, consumers, substitute goods, and competitors exhibit comparatively high level uncertainty than other micro environment factors. As a result, it was determined that the respondents responded to the perceived environmental uncertainty with varying levels of strategic flexibility. Moreover as a conclusion of their strategy and resources, each firm shows process flexibility, resource flexibility and strategic options at different levels in the production, marketing, and human resources departments.

Keywords: Environmental uncertainty, Strategic flexibility.

Giriş

Esneklik gereksiniminin artması firmaları, örgütsel yapı ve işleyişte birtakım değişiklikler yapmaya sevk etmektedir. Bunun sonucu olarak firmaların örgüt yapısında, yönetsel süreçlerinde, örgütsel kaynak ve faaliyetlerinde esnekliğin artmasına yardımcı olacak özellikler geliştirilmesine dönük çabalar artmıştır. Çünkü firmalar esneklikleri ölçüsünde çevresel belirsizlik karşısında ayakta kalabilir, tehditleri savuştururken pazar fırsatlarını değerlendirebilir ve rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Stratejik esnekliğin başarısı ise belirsizliğe verilen yanıtın hızı, kapsamı ve maliyetiyle orantılı olarak değerlendirilmektedir. Etkin bir stratejik esnekliğin getirisi maliyetinden yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca belirsizlik yaratan unsura karşı yeterli kapsamda yanıt sunması ve yanıt hızının yüksek olması esnekliğin firmanın değişim ihtiyacını karşılama başarısında önemli rol oynamaktadır.

Stratejik esneklik üzerine yapılan çeşitli çalışmalar, geleneksel stratejik yönetim anlayışının en iyi tek bir eylem planı seçme yaklaşımının, belirsizliklerle dolu çevresel koşullarda gerçekçi olmayacağını ortaya koymaktadır. Geçmişte yapılan araştırmaların (Becker ve Huselid 1998; Johnson ve diğerleri 2003; Combe ve Greenley, 2004) bulguları firmaların, belirsizliklerle kuşatılmış çevre koşullarında stratejik esneklik sağlayabildiği ölçüde başarılı olabileceklerine ve varlığını sürdürebilme şansına erişebileceklerine işaret etmektedir. İş örgütleri sağladıkları esneklikle, değişen çevre koşullarına yanıt olarak alternatif eylemler ya da stratejik seçenekleri hayata geçirme imkânı sağlamaktadır (Sanchez, 1997: 72–73; Bhattacharya, Gibson ve Doty, 2005).

Bu çalışmanın amacı, çevresel belirsizlik ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi, küçük elektrikli ev aletleri sektöründe niteliksel olarak incelemektir. Bu araştırma çevresel belirsizlik ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi seçilen endüstri temsilcisi firmaların üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanları açısından esneklik boyutlarına göre niteliksel olarak ortaya koyması bakımından önceki çalışmalardan farklılaşmaktadır. Üretim ve pazarlama departmanları işletmelerin temel fonksiyonlarını yerine getirdiği için tercih edilirken; insan kaynakları (İK) departmanı ise iş örgütlerinin bilgi-beceri ve davranışsal boyutta beşeri kaynakları esnekliğine ve değişen koşullar karşısında uyumlanmayı sağlayacak İK yönetimi uygulamaları esnekliğine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla tercih edilmiştir.

Stratejik esneklik

Geleneksel olarak, esneklik miktar esnekliğiyle eşanlımlı kullanılmıř ve talepte meydana gelen deęiřimlere tepki olarak çıktı miktarını ayarlama yeteneęi řeklinde deęerlendirilmiřtir. Esneklik konusu sonradan ūrūn deęiřtirme ve geliřtirme kapasitesiyle iliřkilendirilerek yeni pazar ya da endūstrilere girmekte kullanılan stratejik konularla da iliřkilendirilmiřtir (Dreyer ve Gronhaug, 2004: 485). Yūnetim literatūrūn incelendięinde esneklik konusunun 1950'lere kadar uzandıęı gūrūlmektedir. Kavram geçen zaman içinde pek çok farklı řekilde tanımlanmıřtır (Johnson, Lee, Saini ve Grahmann, 2003: 74). Tablo 1.'de esneklik tanımlarından bazılarına yer verilmektedir.

Tablo 1. Stratejik esneklik tanımları

Ansoff (1965)	Esneklik iki řekilde ūleilebilir; çeřitlendirilmiř bir ūrūn-pazar yatırımı seti yoluyla gerçekleřtirilmiř <i>dıřsal esneklik</i> ve kaynakların likiditesi yoluyla saęlanan <i>içsel esnekliktir</i> .
Eppink (1978)	Esneklik, bir ūrgūtū belirsiz çevresel deęiřimler karřısında daha az kırılgan kılar veya deęiřimlere karřı bařarılı řekilde karřılık verebilmesini saęlar.
Aaker ve Macarenhas (1984)	Ūrgūtūn performansı ūzerinde belirgin řekilde etkili olan kořullara, belirsiz ve hızlı çevresel deęiřimlere uyum saęlama yeteneęidir.
Harrigan (1985)	Firmanın pazarda kendini yeniden konumlandırma, oyun planlarını değiştirme ve mevcut stratejilerini terk edebilme yeteneğidir.
Kogut (1985)	Esneklik, bir firmanın mevcut varlıklarına bağımlılığını azaltmasıyla sağlanır.
Galbraith (1990)	Esneklik, bir firmanın hızla ve etkin şekilde yurtiçi ve yurtdışındaki farklı tesisler arasında temel imalat teknolojilerinin yerlerini değiştirebilme veya taklit edebilme yeteneğidir.
Evans (1991)	Stratejileri dūnūřtūrebilme yeteneęidir.
Bahrami (1992)	İstenen deęiřimlere zemin hazırlama, beklenmeyen deęiřimlere sūrekli yanıt verebilme ve ūngūrūlebilir deęiřimlerin beklenmeyen sonuçlarına hazırlıklı olma yeteneęidir.

A. BERAHA

ÇAKŪ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/ Journal of Institute of Social Sciences
Cilt/Volume: 11, Sayı/Number: 1, (Nisan/April 2020): 1-12 (Atf için/To cite).

Bowman ve Hurry (1993)	Seçenekleri açık tutma; esnek seçeneklere geçiş yapabilme yeteneğidir.
Hayes ve Pisano (1994)	Hızla ve en az kaynak kullanımıyla, hızlı ürün geliştirmeden düşük maliyete geçiş vb. operasyon kaydırma yeteneğidir.
Das ve Elango (1995)	Bir firmanın, rekabet güçlerini de dikkate alarak çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ve en uygun şekilde yanıt verebilme yeteneğidir.
Upton (1995)	Esneklik, bir firmanın ürünleri, üretim miktarları veya imalat süreçlerinden en az birinde çeşitliliğin, mobilitenin artırılmasıdır.
Sanchez (1995, 1997)	Firmanın dinamik rekabet çevresinden gelen farklı taleplere yanıt verme yeteneğidir.
Lau (1996)	Stratejik esneklik bir firmanın üstün bilgi ve yeteneklerinin desteğiyle amaçlarını uyarlama yoluyla belirsizliklere yanıt verebilme yeteneğidir.
Lei, Hitt ve Goldhar (1996)	Stratejik esneklik, bir firmanın, halen hizmet edilen veya konumlandırılmamış pazar segmenti veya niş pazar için arayış içindeki rakiplerin hareketlerine yanıt vermek amacıyla daha tepkisel olma gereksinimini ifade etmektedir.
Buckley ve Casson (1998)	Bir firmanın değişime yanıt verebilmek için kaynakları hızla ve etkin şekilde tekrar dağıtma yeteneğidir.
Hitt, Keats ve DeMarie (1998)	Bir firmanın, değişen rekabet şartlarına hızla yanıt verme böylece rekabetçi avantajını koruma veya geliştirme yeteneğidir.
Matusik ve Hill (1998)	Bir firmanın değişen pazar şartlarına hızla yanıt verme yeteneğidir.
Young-Ybarra ve Wiersema (1999)	Zayıf performans sergileyen iş ortaklıklarını terk etme veya dönüştürme yeteneğidir.

Kaynak: Johnson ve diğerleri, 2003: 76.

Esneklik özelliği arz etmeyen örgütlerde kontrole dayalı sistem hâkim olmaktadır. Esneklik, yenilik, öğrenme, uyum ve değişimi gerektiren esnekliğin karşıtı olan kontrole dayalı mekanizma denge, düzen ve öngörülebilirliği destekleyici nitelikler arz etmektedir (Robbins, 1990: 69; Daft ve diğerleri, 2010: 73). Bu nedenle belirsizliğin az olduğu koşullarda örgütsel kontrol mekanizmaları gelişirken, belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda esneklik ihtiyacı artmaktadır.

İşletmelerin performansı, örgütsel yetenek ve faaliyetler ile çevrenin taleplerinin en üst seviyede uyumuna bağlıdır. Dolayısıyla işletme performansının, üretim yetenekleri ile çevrenin taleplerinin uyumlaştırılması

ve bu uyumun sürdürülmesine dayandığı söylenebilir (Cannon ve John, 2004: 1988). Firmaların dış çevresinde ve bağımlı olduğu kaynaklarda meydana gelen değişimleri öngörümleyebilmesi ve bu değişimlere, zamanında, uygun ve hızlı şekilde yanıt verebilmesi stratejik esneklik kazanması ile mümkün olmaktadır (Kazozcu, 2011: 450).

Çevresel belirsizlik

Belirsizlik, geleceğin öngörülemediği ve doğru olarak tahmin edilemediği durum olarak tanımlanabilir (Sargut ve Özen, 2007: 87). Bunun sebebi öngörü için ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olunmaması veya eldeki bilgilerin hangilerinin isabetli bir öngörü için yararlı hangilerinin yararsız olduğunun kestirilememesi olabilir (Milliken, 1987: 134-136). Çevresel belirsizlik bir bakıma karar alıcının çevre ve değişimin yönü hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının sonucudur ve alınan kararlarda başarısızlık ihtimalini artırmaktadır. Çünkü bu koşullar altında yöneticinin alternatif kararları ve olası maliyetlerini değerlendirmesi güçleşmektedir (Daft ve diğerleri, 2010: 146). Ayrıca yöneticinin çevresel belirsizliğe ilişkin algısı, çevrenin gerçek durumuyla da farklılaşabilmektedir. Ancak karar süreci açısından algılanan belirsizlik önem taşımaktadır (Freel, 2005: 50).

Lessard ve Miller (2001) çalışmalarında kaynağına göre beş farklı belirsizlik tanımlamaktadırlar. Bunlar (Cruz ve Marquez, 2013: 474):

- ✓ Doğal çevreden kaynaklanan belirsizlikler (jeolojik, meteorolojik vb.),
- ✓ Pazardan kaynaklanan belirsizlikler (faiz oranları, döviz kurları, risk düzeyi vb.),
- ✓ Ülke kaynaklı belirsizlikler (düzenleyici çevre, yasal ve politik istikrar, sözleşme şartları, terörizm vb.),
- ✓ Endüstri/rekabet çevresi kaynaklı belirsizlikler (talep, rekabet vb.),
- ✓ Teknoloji kaynaklı belirsizlikler (yapı vb.).

Belirsizlik üzerinde etkili olan çevresel özellikler, basit (homojen) veya karmaşık (heterojen) özelliğiyle **karmaşıklık düzeyini**, durgun (statik/dengeli) veya dinamik (değişken) özelliğiyle **değişkenlik düzeyini** ifade etmektedir (Daft, 1995: 83-84). Aşağıda çevresel belirsizliğe kaynaklık eden değişkenlik ve karmaşıklık konuları birlikte ele alınmaktadır. Tablo 2.'de çevresel belirsizliğin kaynakları olan karmaşıklık ve değişkenliğe göre belirsizlik düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Çevresel değişkenlik ve karmaşıklık

KARMAŞIKLIK DEĞİŞKENLİK	BASİT (HOMOJEN)	KARMAŞIK (HETEROJEN)
DURGUN (STATİK)	Algılanan belirsizlik düşük /DENGELİ	Algılanan belirsizlik orta-düşük
	Çevrede az sayıda faktör ve bileşen vardır.	Çevrede çok sayıda faktör ve bileşen vardır.
	Faktörler ve bileşenler birbirlerine benzerdir.	Faktörler ve bileşenler birbirlerine benzer değildir.
	Faktörler ve bileşenler genelde değişmez ya da yavaş değişirler	Faktörler ve bileşenler genelde değişmez ya da yavaş değişirler
DEĞİŞKEN (DİNAMİK)	Algılanan belirsizlik orta-yüksek	Algılanan belirsizlik yüksek ÇALKANTILI
	Çevrede az sayıda faktör ve bileşen vardır.	Çevrede çok sayıda faktör ve bileşen vardır.
	Faktörler ve bileşenler birbirlerine yakın ve benzerdir.	Faktörler ve bileşenler birbirlerine benzer değildir.
	Faktörler ve bileşenler sürekli değişim halindedir.	Faktörler ve bileşenler sürekli değişim halindedir.

Kaynak: Daft, 1995: 83-84

Çevresel karmaşıklık, bir örgütün çevresindeki unsurların sayısı ve benzerlik derecesi ile ilgilidir (Thompson ve diğerleri, 2004). Rakiplerin sayısı, beklentileri farklılaşan çok çeşitli müşteri gruplarının bulunması ve çok sayıda tedarikçi ve aracı firmayla ilişki kurularak faaliyetlerin yürütülmesi çevresel karmaşıklığı artırmaktadır. *Çevresel değişkenlik* (dinamizm), bir örgütün çevresindeki unsurların değişim hızı ve öngörülebilirliği ile ilgilidir ve durgun veya dinamik olmak üzere iki alt bileşene işaret eder (Budak, 1999). Örgüt çevresi, dengeden uzaklaşıp değişkenlik kazandıkça örgütler için yeni tehdit ve fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda standartlaşmış yanıtlar geçerliliğini kaybeder ve örgütün kendini çevreye göre yeniden uyumlaştırma ihtiyacı ortaya çıkar (Thompson, 1967: 94).

Ampirik bir araştırma

Ticaret odaları ve TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) raporları incelenerek yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırmanın, Türkiye genelinde birçok üreticisi olan Küçük Elektrikli Ev Aletleri sektöründe gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. İlgili sektörde en çok firmanın bulunduğu şehir olması ve sektörün ihracat limanı konumunda olması

sebebiyle İstanbul’da faaliyetlerini sürdüren firmalar araştırma yapmak üzere seçilmiştir.

Türkiye’de KEEA sektöründe faaliyet gösteren firma sayısına ilişkin kesin veriler bulunmamaktadır. Ancak uluslararası araştırma şirketi GfK Temax Türkiye’nin sağladığı veriler Türkiye’de KEEA sektöründe otuzdan fazla üreticiye ait elli markanın pazarın yaklaşık %98-99’una sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu üreticilerin yaklaşık yarısı yerli üreticidir. Araştırmaya katılan İstanbul merkezli dört firma, sektörün Türkiye perakende pazarının adetsel olarak %20’sini, ciro olarak %12’sini temsil etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, çevresel belirsizlik ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi KEEA endüstrisi açısından incelemektir. Bu araştırma çerçevesinde;

- ✓ Araştırmaya konu edilen KEEA sektöründe faaliyet gösteren firmaların algıladığı çevresel belirsizlik düzeyinin belirlenmesi,
- ✓ Çevresel unsurlara göre algılanan belirsizlik düzeyinin farklılaşım farklılaşmadığının belirlenmesi,
- ✓ Firmaların yüksek belirsizlik algıladığı unsurlara karşı hangi esneklik bileşenleriyle yanıt verdiğinin temel fonksiyonları ile beşeri ve maddi kaynakları çerçevesinde ortaya konulması amaçlanmıştır.
- ✓ Araştırma deseni nitel araştırma yöntemleri arasından
- ✓ İç içe çoklu durum analizi olarak belirlenmiştir.
- ✓ Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilmiştir.
- ✓ Araştırmanın analiz yöntemi betimsel analizdir.

Verilerin toplandığı küçük elektrikli ev aletleri (KEEA) sektörü, beyaz eşya sektörünün de içinde bulunduğu elektrikli ev aletleri üst sektörü içinde yer almaktadır. KEEA sektörü, çay veya kahve makinesi, semaver, ızgara, kızartma cihazı, ekme kızartma makinesi, mutfak robotu, mikser, blender, meyve sıkacağı, et kıyım makinesi, tost makinesi, fritöz vb. mutfak ürünleri imalatı, elektrikli tıraş makinesi, epilator ve saç kesme makinesi, elektro termik saç şekillendirme makinesi, saç kurutma makinesi, saç maşası, elektrikli diş fırçası, vb. kişisel bakım eşyaları ile ütü, elektrik süpürgesi, vantilatör vb. diğer kategorik elektrikli ev aletleri imalatına dayanmaktadır (<http://tuikapp.tuik.gov.tr>).

- ✓ Çevresel belirsizlik soruları, Gerloff ve diğerleri (1991)’nin, Duncan (1972)’in ve Milliken (1987)’in çalışmalarına dayandırarak durum belirsizliği, etki belirsizliği ve yanıt belirsizliği olarak geliştirdikleri üç temel belirsizlik boyutuna göre hazırlanmıştır.

- ✓ İnsan kaynakları esnekliği soruları, Bhattacharya, Gibson ve Doty (2005)'nin çalışmalarında, işgören becerileri esnekliği, davranışsal esneklik ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları esnekliğinden oluşan  boyuta dayalı olarak geliştirdikleri ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır.
- ✓ Pazarlama esnekliği soruları, literatürde bu doğrultuda hazırlanmış bir ölçek bulunmadığından, pazarlama karması elemanları esas alınarak hazırlanmıştır. Bu doğrultuda ürün boyutu dışarında tutularak², fiyat, dağıtım ve tutundurma elemanlarının alt boyutlarına göre sorular hazırlanmıştır. Pazarlama karması elemanları dışında firmaların aracı müşteri ve tüketicisi bilgisiyle ilişkin sorulara da yer verilmiştir.
- ✓ üretim esnekliği soruları, Cannon ve John (2004)'un taktik girdi, taktik çıktı, stratejik girdi ve stratejik çıktı olmak üzere dört boyuta dayalı olarak geliştirdiği ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır.

Sonuç

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu erevde firma yöneticilerinin çevresel belirsizlik algıları ve belirsizliğe yanıt olarak firmaların sağladığı stratejik esneklik düzeyi, üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanları dhilinde, süreç, kaynaklar ve stratejik seçenekler unsurları açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda küçük elektrikli ev aletleri sektöründe çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular, makro çevreye ilişkin belirsizlik algısının mikro çevreye ilişkin belirsizlik algısına kıyasla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Makro çevrede ekonomik, politik, teknolojik ve sosyokültürel evre unsurlarına ilişkin belirsizlik algısı yüksekken, mikro çevrede tedarikçiler, aracılar, rakipler, ikame ürünler ve tüketicilere ilişkin belirsizlik algısının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Firmaların mevcut strateji ve kaynaklarının da bir sonucu olarak üretim, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında farklı düzey ve bileşenlerde süreç ve kaynak esnekliği ile stratejik seçeneklere sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın yapıldığı firmaların algıladıkları çevresel belirsizliğe yanıt olarak, değişken düzeylerde stratejik esnekliğe sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular, küçük elektrikli ev aletleri (KEEA) sektöründe rekabetin yoğun ve belirsizlik algısının yüksek olduğuna

² ürüne ilişkin sorular üretim esnekliği soruları içinde yer aldığından pazarlama soruları arasında ürün boyutuna yer verilmemiştir.

işaret etmektedir. Sektörde son on yılda bilhassa elektronik ürünler satan zincir mağazaların, indirimli marketlerin ve e-ticaret yapan sanal marketlerin sayısındaki artışla birlikte yerli ve yabancı rakip sayısının arttığı görülmektedir. Aynı zamanda sektör aktörleri çok sayıda tedarikçi ve aracı firma ile çalışmaktadır. İçinde bulunduğu çevrenin dinamik ve karmaşık özellikleri nedeniyle, KEEA sektöründe faaliyet gösteren firma yöneticilerinin, örgütsel çevre ile ilgili olarak yüksek belirsizlik algısına sahip oldukları değerlendirilebilir.

Belirsizlik düzeyinin uzak çevrede çok yüksekken, yakın çevrede yüksek algılandığı görülmektedir. Uzak ve yakın dış çevreye ilişkin belirsizlik algısındaki bu farklılığın, firmaların yakın çevreleri ile ilgili konularda örgütü ve faaliyetlerini koruyabilecek kararları alarak esneklik kazanabilmelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan sektör aktörlerinin mikro çevreden algıladıkları belirsizlikler karşısında faaliyetlerinin güvenliğini sağlayacak fonksiyonel stratejiler ve makro çevreden algıladıkları satış hedeflerine dönük belirsizlikler karşısında ise alternatif pazarlar arası geçiş ve satış stratejileri sayesinde, çevresel belirsizlik karşısında belirli bir güvenlik algısı kazandığı da anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların esneklik düzeyleri departmanlar bazında genel olarak değerlendirildiğinde, üretim ve pazarlama departmanlarının esneklik düzeyinin daha yüksek olduğu, buna karşın insan kaynaklarında ise esnekliğin nispeten daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulguları, tüm firmaların, bilhassa üretimde taktik çıktı, pazarlamada dağıtım, insan kaynaklarında bilgi-beceri ve davranışsal esneklik boyutlarında yüksek esneklik kazandığına işaret etmektedir. Firma A ve Firma B'nin yeni ürün ve yeni pazar gibi stratejik seçeneklerinin, Firma C ve Firma D'ye kıyasla daha kısıtlı olduğu değerlendirilebilir. Firma C ve Firma D'nin ise, üretimde stratejik çıktı, pazarlamada tutundurma çabaları ve insan kaynaklarında İK yönetimi uygulamaları boyutunda Firma A ve Firma B'ye kıyasla daha yüksek esneklik kazandığı anlaşılmaktadır.

Stratejik esnekliği ortaya çıkaran, kaynak esnekliği, süreç esnekliği ve stratejik seçenekler unsurları bir bütün olarak değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı Firma C ve Firma D'nin stratejik esneklik düzeyi çok yüksek Firma A ve Firma B'nin yüksek görülmektedir. Bu durum, çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu endüstride, firmaların belirsizliğe stratejik esneklik ile yanıt verdiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği firmaların, mikro ve makro çevrede algıladıkları, faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek belirsizliklerin etkisini

azaltmak/ortadan kaldırmak ve amaçlarını gerçekleştirmelerine katkı sağlayacak fırsatları değerlendirmelerini destekleyecek şekilde, beşeri ve maddi kaynaklar, örgütsel süreç ve operasyonlar ile stratejik seçenekler unsurları açısından düzeyi farklılaşmakla birlikte stratejik esnekliğe sahip oldukları değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, çevresel belirsizlik ile stratejik esneklik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, elde edilen bulguların, stratejik esneklik alanında yapılmış geçmiş çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Kaynaklar

- Bhattacharya, M., Gibson D. E., Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resources Practices on Firm Performance. *Journal of Management*. 31 (4). 622–640.
- Budak, G. (1999). İşletmeleri Başarıya Ulaştıran yol: Örgüt Yapısı, Birey İş Doyumu, Uyum. İzmir. İzmir Ticaret Odası. Sayı. 61.
- Cannon, A. R. and John. C. H. (2004). Competitive Strategy and Plant-Level Flexibility. *International Journal of Production Research*. 42 (10). 1987–2007.
- Combe, I. A. and Greenley, G. E. (2004). Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework. *European Journal of Marketing*. 38, (11–12). 1456–1480.
- Cruz, C. O. and Marquez, R. C. (2013). Flexible Contracts to Cope with Uncertainty in Public-Private Partnerships. *International Journal of Project Management*. Cilt. 31. 473–483.
- Daft, R. (1995). *Organization Theory and Design*, New York. (5. Baskı). West Publishing Company.
- Daft, R. L., Murphy, J., Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Singapore. South-Western.
- Dreyer, B. and Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*. Cilt. 57. 484–494.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313–27.

A. BERAHA

ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/ Journal of Institute of Social Sciences
Cilt/Volume: 11, Sayı/Number: 1, (Nisan/April 2020): 1-12 (Atf için/To cite).

- Freel, M. S. (2005). Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms. *Small Business Economics*, Cilt. 25. 49–64.
- Gerloff, E. A., Muir, N. K., Bodensteiner, W. D. (1991). Three Components Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation. *Journal of Management*, Cilt. 17. Sayı. 4. 749–768.
- Johnson, J. L., Lee, R. P. W., Saini, A. and Grahmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and An Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31 (1). 74–89.
- Kazozcu, S. B. (2011). Role of Strategic Flexibility in the Choice of Turnaround Strategies: A Resource Based Approach. 7th International Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Cilt. 24. 444–459.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*. 12. (1). 133–143.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Sanchez, R. (1997). Preparing For An Uncertain Future: Managing Organizations For Strategic Flexibility. *International Studies Of Management and Organization*. 27 (2). 71–94.
- Sargut, S., Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara. İmge Kitabevi.
- Thompson, A., Gamble, J. and Strickland, A. J., (2004). *Strategy: Winning in the Marketplace*. New York. McGrawHill.
- Thompson, J. D. (1976). *Örgütler Çalışırken*. New York. McGraw Hill. Çeviren: (Ural Sözen ve Tengiz Üçok) (1967 baskısından çeviri). Ankara. Kalite Matbaası.