

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK
ODAKLILIK VE YENİLİK YETENEĞİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Dilara ZÜMREOĞLU TEK

Ankara, 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK
ODAKLILIK VE YENİLİK YETENEĞİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Dilara ZÜMREOĞLU TEK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. DİLBER ULAŞ

Ankara, 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK
ODAKLILIK VE YENİLİK YETENEĞİNİN İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. DİLBER ULAŞ

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Prof. Dr. DİLBER ULAŞ

Prof. Dr. ALPER ÖZER

Prof. Dr. AYŞE YILDIZ

Prof. Dr. ŞENAY SABAH ÇELİK

Doç. Dr. SELMA KALYONCUOĞLU BABA

Tez Savunması Tarihi

23.06.2025

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. Dilber ULAŞ danışmanlığında hazırladığım “ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK ODAKLILIK VE YENİLİK YETENEĞİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ (Ankara 2025) ” adlı doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

02.07.2025

DİLARA ZÜMREOĞLU TEK

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca, her daim desteğini eksik etmeyen, bilgisi ve yol göstericiliği ile üzerimde çok büyük emeği olan tez danışmanım Prof. Dr. Dilber ULAŞ'a, tüm sorularıma sabırla cevap veren, araştırmama kıymetli katkılar sağlayan ve akademik hayatımda ufkumu açan Prof. Dr. Alper ÖZER'e, bugünlere gelmemi sağlayan, maddi ve manevi her türlü destekleri ile başarıma ortak olan sevgili AİLEM'e sonsuz teşekkür ederim.

Tez izleme komitesi üyesi olarak bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ayşe YILDIZ'a ve ayrıca, tez savunma sınavında çok değerli katkılarıyla çalışmama ışık tutan saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. ŞENAY SABAH ÇELİK ve Doç. Dr. SELMA KALYONCUOĞLU BABA'ya çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMI	8
2. STRATEJİK ODAKLILIK.....	9
2.1. Pazar Odaklılık	10
2.1.1. Müşteri Odaklılık	14
2.1.2. Rakip Odaklılık	16
2.2. Teknoloji Odaklılık.....	17
3. YENİLİK YETENEĞİ	19
4. ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM.....	21
5. İŞLETME PERFORMANSI.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	30
1.1. Stratejik Odaklılığın Yenilik Yeteneği Üzerindeki Etkisi	30
1.2. Yenilik Yeteneğinin Çift Yönlü Dijital Dönüşüm Üzerindeki Etkisi.....	32
1.3. Çift Yönlü Dijital Dönüşümün İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	34
1.4. Pazar Algılama Yeteneğinin Düzenleyici Rolü.....	40
2. ARAŞTIRMA MODELİ	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	43
1.1. Tasarım ve Veri	43
1.2. Ölçekler	46
1.3. Veri Analizi Yöntemi	48
2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	48

2.1. Ön Veri Analizi	48
2.2. Ortak Yöntem Varyansı.....	49
2.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi	50
2.4. Ölçüm Modeli ve Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	52
2.5. Yapı Geçerlikleri ve Güvenilirlikleri.....	53
3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ	56
SONUÇ VE TARTIŞMA	62
KAYNAKÇA.....	68
EKLER	101
EK 1. ANKET FORMU	101
ÖZET	105
ABSTRACT	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Betimsel Veriler.....	45
Tablo 2.	Ölçek İfadeleri	47
Tablo 3.	Aritmetik Ortalama, Standart Hata, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	49
Tablo 4.	Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi	51
Tablo 5.	Model Uyum İndeksleri.....	52
Tablo 6.	Yapı Güvenilirlikleri, Ortalama Açıklanan Varyanslar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar	54
Tablo 7.	HTMT Analizi	55
Tablo 8.	Model Uyum İndeksleri.....	57
Tablo 9.	Yol Analizi Sonuçları	57
Tablo 10.	Aracılık Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 11.	Düzenleyici Etki Analizi	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	42
---------------------------------	----



GİRİŞ

İnsanlık tarihinin önemli dönüm noktaları sanayi devrimleriyle olmuştur. Sanayi devrimleri teknolojik yenilik ve ilerleme ile bir öncekinin üzerine değer katmış ve toplumsal, ekonomik ve kültürel değişimlere öncülük etmiştir. İnsanlığın teknolojik ilerlemesi dört sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Birinci sanayi devrimi ile 18.yy sonlarında, insan ve hayvan gücü yerine buhar ve su gücü ile çalışan ilk endüstriyel makinelerle geçilmiştir. 20. yy başlarında ikinci sanayi devrimine, fabrikalarda seri üretim için elektriğin tercih edilmesi, ham petrolün enerji kaynağı olarak kullanılması, montaj hatlarının oluşturulması yönünde gelişmeler yol açmıştır. 1960'lı yıllarında üçüncü sanayi devrimi bilgisayarların ortaya çıkması, üretimin otomasyon sistemine yönelme sürecine geçişi ile ve dördüncü sanayi devrimi ise 2011 yılında siber ve fiziksel sistemlerin kullanımına başlanması ve dijital dönüşüme geçişiyle başlamıştır (Koca, 2020; Arslan ve Delican, 2020; Song, 2023).

Dünya Ekonomik Forumu'nun kurucusu Klaus Schwab bugünkü dönüşümün üçüncü sanayi devriminin bir uzantısı olmadığını ve “hız, kapsam ve sistem etkisi” nedeniyle yeni bir sanayi dönemi olan dördüncü devriminin gelişini temsili olduğunu belirtmiştir. Bu itibarla, günümüzde işletmelerin sürekli ve hızlı bir biçimde değişmek zorunda olduğunun, bununla birlikte söz konusu değişimlerin bütün sektörlerde köklü değişikliklere neden olduğunun ve tüm üretim, yönetim ve yönetim sistemlerinin dönüşüm geçirdiğinin altını çizmiştir (Vey vd., 2017). Bu nedenle, dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 olarak da nitelendirilen dördüncü sanayi devriminin bir parçasıdır (Alcácer ve Cruz-Machado, 2019).

Dijital dönüşüm kavramı, dijitalizasyon (sayısallaştırma) ve dijitalleşme terimlerinden her zaman net bir şekilde ayırt edilememektedir. Ancak, söz konusu kavramlar birbirinden farklı olmakla birlikte bir zincirin halkasını oluşturmaktadır.

Dijitizasyon (Digitisation), analog biçimde olan bilgilerin, verilerin ve süreçlerin makineler vasıtasıyla işlenebilir bir formata dönüştürülmesi iken dijitalleşme (digitalisation), dijital teknolojilerin ve verilerin kullanılması ile birlikte mevcut faaliyetlerde yeniliklere veya değişimlere yol açan ara bağlantıların kurulması sürecidir. Dijital dönüşüm, ekonomilerin ve toplumların dijitizasyon ve dijitalleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Leshner vd., 2019). Çünkü dijital dönüşüm, mevcut yapılarda ve değer yaratımında bir değişimi gerektirdiği için dijitalleşmenin ötesine geçmektedir (Van Alstyne ve Parker, 2021). Bu doğrultuda, dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin neden olduğu veya dijital teknolojilerin insan yaşamının tüm yönlerini etkilediği değişiklikler olarak görülmektedir (Stolterman ve Fors, 2004).

Literatürde dijital dönüşüme ilişkin farklı tanımlar geliştirilmiş olup tanımların odak noktası, yeni teknolojilerin adaptasyonu ve kullanılmasından; süreçler, operasyonlar, müşteri ilişkileri ve performanstaki iyileştirmelere; yeni iş modellerinin oluşturulmasına; işletme iç ve dış çevresi üzerindeki etkilerine kadar çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte, genellikle araştırmalar, en temelde dijital dönüşümü tanımlarken dijital teknolojilerin kullanılarak iş modellerinin dönüştürülmesi ve değer yaratılmasının sağlanması hususlarına odaklanmaktadır. Nitekim, Vial (2021) ise dijital dönüşümü “dijital teknolojilerin köklü değişiklikler yarattığı, bu durumun olumlu ve olumsuz sonuçlarını etkileyen yapısal değişiklikleri ve örgütsel engelleri yönetirken değer yaratma yollarını değiştirmek isteyen örgütlerin stratejik hamlelerini tetiklediği” bir süreç olarak ifade etmektedir. Buna paralel şekilde, dijital dönüşüm, “işletme için daha fazla değer yaratmaya ve uygun hale getirmeye yardımcı olan yeni bir dijital iş modeli geliştirmek için bir işletmenin dijital teknolojileri kullanma biçiminde bir değişim” olarak tanımlanmaktadır (Dong ve Verhoef, 2024). Benzer şekilde, Fitzgerald vd. (2014), dijital dönüşümü, “yeni dijital teknolojilerin (sosyal medya, mobil, analitik veya gömülü cihazlar), önemli iş geliştirmelerin (müşteri deneyimini geliştirmek,

operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi) sağlanması için kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Farklı bir bakış açısından konuyu ele alan Parviainen vd. (2017) göre ise dijital dönüşümün getirdiği değişimin dört farklı seviyede gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Süreç seviyesinde dijital dönüşüm, yeni dijital araçların benimsenmesini ve manuel adımların azaltılmasıyla süreçlerin basitleştirilmesini içermekte; organizasyonel seviyede dijital dönüşüm, yeni hizmetlerin sunulmasını ve eski uygulamaların terk edilmesini, ayrıca mevcut hizmetlerin yeni yollarla sunulmasını kapsamakta; iş alanı seviyesinde ise dijital dönüşüm, ekosistemlerdeki rollerin ve değer zincirlerinin değişmesine neden olmakta ve toplumsal seviyede dijital dönüşüm, toplumsal yapıları (örneğin, iş türleri, karar alma süreçlerini etkileme yolları) değiştirebilmektedir (Parviainen vd., 2017).

Bu bağlamda, işletmeler dijital dönüşüm ile temelinde değer yaratmayı esas alarak operasyonel etkinliği, maliyetlerde düşüşü, müşteriler için değer yaratmayı, yeni veya mevcut ürün/hizmetleri¹ geliştirmeyi, rekabet avantajı elde etmeyi, yeni teknolojiler kullanarak organizasyon yapılarını, iş süreçlerini değiştirmeyi amaçlanmaktadır (Dedehayir vd., 2017; Chen vd., 2018; Alc’acer ve Cruz-Machado, 2019; Queiroz vd., 2020; Reis ve Melão, 2023).

Bahse konu amaçları gerçekleştirebilmek için, dijital dönüşüm sürecinde, 5G'den yapay zekaya, büyük veriden blokzincire, nesnelerin internetinden artırılmış ve sanal gerçekliğe, bulut bilişime kadar birçok yeni teknolojiler kullanılmaktadır. Büyük veri analitiği, bir işletmenin ham verinin gücünden faydalanarak stratejik karar alma süreçlerini desteklemekte; yapay zeka, işletmelerin verileri analiz ederek, rutin görevleri otomatikleştirme ve stratejik kararlar alma süreçlerinde yardımcı olmakta; blok zincir teknolojisi işletmelere güvenli merkezi olmayan işlemler konusunda faydalar sunarak tüm faaliyetlerin şeffaflığını artırmaktadır. Bulut bilişim, iş operasyonlarının yönetiminde

¹ Bu çalışmada kullanılan “ürün/hizmetler” kavramı, fiziksel ürün/hizmetleri ifade etmektedir.

ölçeklenebilir ve esnek çözümler sunmakta; nesnelerin interneti, gerçek zamanlı izleme ve yönetim için birbirine bağlı ağlar oluşturarak fiziksel ve dijital dünyalar arasındaki boşlukları doldurmaktadır. Bu yeni nesil teknolojilerin entegrasyonu, yenilik yapma, süreçleri optimize etme, müşteri deneyimini iyileştirme, veri güvenliğini sağlama ve veriye dayalı kararlar alma konusunda işletmelere fayda sağlamakta olup esneklik, yenilikçilik ve müşteri odaklılık yoluyla işletme performansı üzerinde rekabet avantajı elde etme, maliyet azaltma, pazar genişletme ve kar marjlarını iyileştirme gibi etkilere sahiptir (Rane vd., 2024). Diğer taraftan, bahse konu teknolojilerin kullanımı, sürdürülebilir kalkınmanın öneminin arttığı bu dönemde işletmelerin kaynak kullanımlarını optimize etmeleri, sürdürülebilir operasyonlara odaklanmaları noktasında büyük rol oynamaktadır. Örneğin, bir üretim tesisi enerji kullanımını izlemek ve optimize etmek için IoT sensörleri, enerji tüketimi izleme yazılımı, akıllı sayaçlar ve veri analitiği gibi dijital teknolojileri kullanarak enerji tüketimini, atık maddeleri ve karbon emisyonlarını azaltarak işletmelerin daha sürdürülebilir bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Dutta, 2023).

Günümüzde birçok gelişmiş ülke, uluslararası rekabet avantajı elde etmek ve küreselleşen dünyada hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için sanayide dijital dönüşümün önemini kavramış ve bu dönüşümün gerisinde kalmamak için neler yapılması gerektiğini konusuna yoğunlaşmıştır. Dünya genelinde dijital dönüşüm teknolojileri ve hizmetlerine yapılan harcamalar 2024 yılında 2,5 trilyon dolara ulaşmış ve 2027 yılı itibarıyla 3,9 trilyon dolara ulaşması beklenmektedir. Bu durum, dijital dönüşüme yapılan yatırımların, işletmeler için potansiyel bir büyüme tetikleyicisi olarak ne kadar önemsendiğini ortaya koymaktadır (Statista, 2024; Omol, 2024).

Bu küresel gelişmelere kayıtsız kalmayan ülkemizde hem kamu hem de özel sektörde bu dönüşümün gerekliliğine, kaçınılmazlığına ve getireceği faydalara ilişkin farkındalık giderek artmaktadır. Buna karşın, Türkiye'nin dijital dönüşüm noktasında

arzulanan seviyenin gerisinde olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir. Örneğin 2024 yılı, “TÜSİAD SD² ile Türkiye Dijital Olgunluk Raporu”, Türkiye’deki işletmelerin dijital dönüşüm performanslarının dünyanın ardında kaldığını ve hatta aradaki makasın her geçen yıl daha fazla açıldığı belirtilmektedir. Raporda bankacılık sektörü hariç diğer sektörlerde gelişme kaydedilemediği vurgulamaktadır.

Benzer şekilde, Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD)’nin 2023 yılında hazırladığı “Türkiye’nin Dijitalleşme Endeksi Raporu” na göre Türkiye’nin dijitalleşme notu 2019 yılında 5 üzerinden 2,90 iken 2023 yılında 3,09’ya yükselmesine karşın ülkeler arası karşılaştırmada ortalama seviyelerde yer almaya devam etmektedir. Bu durum ülkemizin dijital dönüşümde kat edebileceği mesafenin Türkiye’ye önemli fırsatlar sunabileceğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, Türkiye’nin ekonomik büyümesinde işletmelerin dijital dönüşümü itici güç olarak görölmektedir. “Dijital Türkiye 2030: Ekonomik Etkiler ve Politika Çerçevesi 2023” raporunda, Türkiye’de işletmelerin internet kullanım oranları Avrupa Birliği ortalamasına yakın olmakla birlikte işletmelerin ancak %60’ı hızlı internete erişebilmektedir. Türkiye’de işletmelerin tamamı hızlı ve yüksek internette sahip olursa verimlilik artışıyla birlikte Türkiye ekonomisi %0,5’lik GSYH artışı sağlayabilecektir. Diğer taraftan, Türkiye’de işletmelerin yenilikçi, dijital araç kullanımını ve performanslarına etkisini ölçmek amacıyla geliştirilen dijitalleşme endeksine göre, 10 üzerinden KOBİ’lerin dijitalleşme puanı ortalama 2,3 seviyesindeyken büyük ölçekli işletmelerin ortalaması 5,2’dir. Dijitalleşme Endeksine göre, KOBİ’lerin %33’ünün dijitalleşmeye sahip olmadığı görölmektedir. Nitekim, işletmelerin bahse konu endekste elde edecekleri bir puanlık artış, verimliliklerini %6 artırırken, Türkiye GSYH’sine de %3 oranında katkı sağlayacaktır.

Söz konusu bilgiler göstermiştir ki, küreselleşme ile beraber işletmeler arasında artan rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için dijital

dönüşüm artık bir seçenek değil; işletmeler için stratejik bir zorunluluktur (Fitzgerald vd., 2014; Van Veldhoven ve Vanthienen, 2023). Bu noktada, dijital teknolojilerin ve bu teknolojilerin yol açtığı değişimler ile değer yaratımları dikkate alındığında, işletmelerin stratejik odaklılıkları ile yenilik yeteneklerinin dijital dönüşüm süreçlerini nasıl etkilediğinin ve bu kapsamda söz konusu etkilerin performanslarına nasıl yansıdığının araştırılması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, dijital teknolojiye dayalı bir işletme dönüşümünü ifaden dijital dönüşüm (Zhang, Z. vd., 2023), birçok çalışmada farklı şekilde ölçülmüştür. Ancak, temellerini Duncan (1976) ve March (1991)'in attığı çift yönlülük bakış açısıyla dijital dönüşümü konu alan çok az çalışma bulunmaktadır (Liu vd., 2023). Bu itibarla, çift yönlü dijital dönüşüm kavramı, dijital dönüşüm literatüründe yeni bir bakış açısıdır (Lee vd., 2015; Liang vd., 2022; Huang vd., 2014). Bu kapsamda, çift yönlü dijital dönüşüm, yararlanıcı ve araştırmacı dijital dönüşüm olarak ikiye ayrılmaktadır. Yararlanıcı dijital dönüşümde, işletmeler dijital teknoloji kullanılarak mevcut ürünleri, süreçleri ve kabiliyetleri geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanırken, araştırmacı dijital dönüşümde dijital teknolojiyi kullanarak yeni ürün, süreç ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Zhang, Y. vd., 2023). Bu nedenle, söz konusu yeni kavram bu çalışmanın asıl odağı olarak ele alınmaktadır. Bu çalışma, dijital dönüşümü çift yönlülük yaklaşımıyla ele alınarak araştırmacı ve yararlanıcı alt boyutlarıyla literatürdeki kavramsal çerçeveyi genişletmeye yardımcı olacaktır ve yerli yazına da yeni bir kavram olarak katkı sağlayacaktır.

Bununla birlikte, dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifinden ele alınan stratejik odaklılık kavramı müşteri, rakip ve teknolojik odaklılık olarak boyutlandırılmakta ve işletmeler için yeni ürünlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesi için önem arz etmektedir (Liu ve Chen, 2015; Pan vd., 2021). Literatürde dijital dönüşüm ve stratejik odaklılık kavramları ilgi

görmesine karşın, işletmelerin stratejik odaklılıkları ile araştırıcı ve yararlanıcı boyutuyla dijital dönüşümün incelendiği ve özellikle yenilik yeteneğinin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, stratejik odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin, çift yönlü dijital dönüşüm aracılık rolleri araştırılacaktır. Ayrıca, bu çalışmada, yenilik yeteneği ve çift yönlü dijital dönüşüm arasındaki ilişkide pazar algılama yeteneğinin düzenleyici rolü incelenecektir. Bu çalışmada bahse konu literatürdeki boşlukların giderilmesi amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde stratejik odaklılık, yenilik yeteneği, çift yönlü dijital dönüşüm ve işletme performansı kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde, söz konusu temel kavramlar ışığında hipotezler oluşturulmuş ve gerekçelendirilmiş olup araştırma modeli oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli çerçevesinde araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve bulguları saptanmıştır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçlarına, kısıtlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMI

Kaynak temelli yaklaşım, bir işletmeyi bir kaynak demeti olarak görüp rakip işletmelerin farklı kaynak demetlerini kullandığını (Grant, 1991) ve böylece işletmelerin rekabet gücünün ve performans artışlarının, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların birikiminin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür (Peteraf, 1993; Barney, 2001). Ancak, küresel pazarlarda başarılı olan işletmelerin, zamanında yanıt verebilir, hızlı ve esnek ürün yeniliği gerçekleştirebilmesi, ayrıca iç ve dış yetkinliklerini koordine edebilmeye ve yeniden düzenlemeye yönelik yönetim yeteneği özelliklerine sahip olması, kaynak temelli yaklaşımın belirgin bir rekabet avantajı elde etmede yeterli olmadığını göstermiş ve buradan yola çıkarak daha geniş bir paradigma olan dinamik yetenekler yaklaşımı geliştirilmiştir (Teece ve Pisano, 1994).

İlk olarak, Teece vd. (1997), dinamik yetenekleri, “işletmenin hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği” olarak tanımlanmıştır. En güncel olarak dinamik yetenekler “bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için değişen çevreye yanıt olarak kaynaklarını ve kabiliyetlerini sürekli olarak entegre etme, yeniden yapılandırma, yenileme ve yeniden oluşturma ve en önemlisi öz kabiliyetlerini yükseltme ve yeniden yapılandırmaya yönelik bir işletmenin davranışsal yönelimi” olarak ifade edilmiştir (Wang ve Ahmed, 2007).

Bu doğrultuda, söz konusu çalışma kapsamında, stratejik odaklılık, yenilik yeteneği ve pazar algılama yeteneği kavramları dinamik yetenekler yaklaşımı ile ele alınmıştır.

2. STRATEJİK ODAKLILIK

Dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifinde stratejik odaklılık, işletmeler için yeni ürünlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesi için önemli bir itici güçtür (Liu ve Chen, 2015; Pan vd., 2021) çünkü işletmelerin stratejik odaklılığı faaliyet gösterdiği belirsiz ve dinamik çevreden etkilenmektedir (Gatignon ve Xuereb,1997). Ayrıca, bu perspektiften ele alındığında, stratejik odaklılık, dinamik yetenekler olarak nitelendirilebilir ve kaynak temelli yaklaşımın ileri sürdüğü tek tek işletmelere özgü olan odaklılıklardan ziyade, işletmeler arasında ortaya çıkan dinamik yeteneklerin bir ölçümü şeklinde kullanılabilir (Hakala, 2010). Bununla birlikte, stratejik bir tercih olarak stratejik odaklılık işletmeleri, dinamik yeteneklere sahip olmak için kaynaklar edinmelerine, tahsis etmelerine ve kullanmalarına yönlendirmelidir (Zhou vd., 2009). Diğer bir deyişle, işletmeler, stratejik odaklılığı stratejik bir karar olarak kullanarak hızla değişen ortamlarda dinamik yeteneklerini geliştirebilirler ve bu da performanslarını etkileyebilmektedir (Lichtenthaler, 2016; Wang ve Kim, 2017).

Stratejik odaklılık kavramı literatürde yaygın kullanılmakla beraber, bir işletmenin sürekli üstün performans sağlamaya yönelik uygun davranışları geliştirmek için benimsediği stratejik yönelimleri yansıtan yetenekler şeklinde ifade edilmektedir (Narver ve Slater 1990; Day, 1994). Gatignon ve Xuereb (1997) çalışmasında, stratejik odaklılığı, işletmenin üstün performans elde etmesi için rehberlik eden köklü değerler ve inançlar dizisi aracılığıyla işlerin nasıl yürütüleceğine dair işletmenin felsefesini yansıması olarak tanımlamıştır. Bu nedenle söz konusu değerler ve inançlar kullanılacak kaynakları ifade etmekte, kişisel yeteneklerinde ilerisine geçerek kaynakları ve yetenekleri birleştirmektedir (Day, 1994). Bu bağlamda, stratejik odaklılık önemli bir işletme yeteneğidir (Zhou vd., 2005). Ayrıca bu yeteneğin, soyut ve etkileşime dayalı

olması özellikleri nedeniyle, değiş tokuş veya taklit edilmeleri veya çoğaltılmaları zordur ve bu nedenle en önemli rekabet avantajı kaynağıdır (Day, 1994; Hunt ve Morgan, 1995).

Diğer taraftan, stratejik odaklılık, bir işletmenin kaynaklarını nasıl kullanması ve müşteriler veya rakipler gibi çevresel güçlerle nasıl etkileşime girmesi gerektiği konusunda rehberlik sağlayarak işletmenin çevresel dinamikleri yönetme ve kaynakları üstün performansa dönüştürme yeteneklerini etkilemektedir (Teece vd., 1997). Stratejik odaklılık, rekabetçi avantajların sürdürülebilirliğini ve etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlayan davranışsal özelliklerin benimsenmesini içermektedir (Escribá-Esteve vd. 2008). İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için rekabet stratejisini geliştirmesi ve uygulamasını sağlayan iç süreçleri ve prosedürleri içeren işletme davranışı ile önemli çevresel belirsizlik koşulları altında, pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik bir zorunluluk olan uzun vadeli bir vizyonu, stratejik odaklılığın nispeten sürdürülebilir rekabet avantajlarının belirlenmesinde ve sağlanması noktasında önemli iki koşuldur (Henderson ve Venkatraman, 1989; Morgan ve Strong, 2003).

Literatürde, stratejik odaklılığa ilişkin farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, bu çalışmada, stratejik odaklılık, müşteri, rakip ve teknoloji odaklılık olarak ele alınmaktadır (Gatignon ve Xuereb 1997; Akman vd., 2008; Ozkaya vd., 2015; Yu ve Moon, 2021; Schulze vd., 2022).

2.1. Pazar Odaklılık

1990 yılından beri, modern pazarlama anlayışının gelişmesiyle birlikte, pazar odaklılık kavramı pazarlama literatüründe önemli bir ilgi görmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990). Pazar odaklılık, işletmelerin, modern pazarlama anlayışının temel yapı taşı olan pazarlama kavramının uygulama yoludur (Felton, 1959; Desphande, 1999). Narver ve Slater (1990) ile Kohli ve Jaworski (1990) pazarlama kavramının kavramsal çerçevesini genişleterek pazar odaklılık kavramını türetmişlerdir (Abbu, 2016).

Günümüzde çevresel belirsizlikler göz önüne alındığında, uyum sağlama ve rekabet edebilirlik her işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kritik önem taşımaktadır. Bir işletmenin pazar odaklılığı, müşteriler için benzersiz ve taklit edilmesi zor bir değer yarattığında (Narver vd., 2000), işletmelerin daha az pazar odaklı rakiplerini geçmelerini sağlayan kalıcı bir rekabet avantajı olarak fayda sağlayabilir (Liao vd., 2011). Bir başka ifadeyle pazar odaklılık, günümüzün belirsiz işletme çevrelerinde işletmelerin rekabetçi kalmasına yardımcı olan önemli bir strateji veya yetenek olarak kabul edilmekte olup hem bir pazarlama kavramı hem de bir yönetim stratejisidir (Masa'deh vd., 2018).

Bu itibarla, pazar odaklılık, bir işletmenin stratejisini, yapısını ve süreçlerini etkileyen ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine rehberlik eden bir felsefe olan işletme düzeyinde bir stratejik odaklılık olarak kabul edilir (Noble vd., 2002).

Pazar odaklılık kavramına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan biri, bir işletmenin örgütsel bir düzeyde karar alma süreci olarak kavramsallaştırılmasıdır (Shapiro, 1988).

Kohli ve Jaworski (1990), davranışsal yaklaşım açısından, pazar odaklılık kavramını tanımlamaktadır (Kirca vd., 2011; Schulze vd., 2022). Kohli ve Jaworski (1990), pazar odaklılığı mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına ilişkin pazar bilgisinin bütün işletme tarafından toplanması, bu bilginin departmanlar arasında yayılması ve bütün işletme tarafından söz konusu bilgiye yanıt verilmesi olarak ifade etmiştir. Pazar odaklılık kavramını, bilgi toplama, yayma ve yanıt verebilirlik şeklinde üç temel unsura dayandırmaktadır ve belirli pazarlama faaliyetlerine odaklanması pazarlama kavramının operasyonel hale getirilmesini kolaylaştırmıştır (Lafferty ve Hult, 2001). Bu üç bileşen ise aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır:

1-Pazar bilgisinin toplanması bileşeni; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerin toplanması, izlenmesi ve analiz edilmesi; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını etkileyen sektör dışındaki dışsal faktörlerin izlenmesi

ve analiz edilmesi (örneğin, hükümet düzenlemeleri, teknoloji, genel ekonomi ve diğer çevresel güçler); müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını etkileyen rekabetçi eylemlerin izlenmesi ve analiz edilmesi; hem resmi hem de gayri resmi yollarla piyasa bilgisinin toplanması ve izlenmesidir.

2- Pazar bilgisinin yayılması bileşeninin ise, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları, dışsal faktörler ve rekabet ile ilgili olarak hem mevcut hem de beklenen bilgilerin işletme genelinde paylaşılması (yani, bölümler içinde ve arasında dikey ve yatay bilgi akışının sağlanması); tüm bölümlerin ve personelin müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları, dışsal faktörler ve rakipler ile ilgili bilgileri paylaşmaya teşvik edilerek yayılan bilgilerin etkin kullanımının sağlanması şeklinde iki farklı yönü vardır.

3- Son bileşen olan pazar bilgisine yanıt verebilirlik, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına yanıt olarak mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarlanması, uygulanması ve değiştirilmesi; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına yanıt veren mal ve hizmetlerin tanıtımı, dağıtımı ve fiyatlandırılması için sistemlerin geliştirilmesi, tasarlanması, uygulanması ve değiştirilmesi ve mal ve hizmetlerin ve bunlara karşılık gelen tanıtım, dağıtım ve fiyatlandırma sistemlerinin geliştirilmesi, tasarlanması, uygulanması ve değiştirilmesinde pazar bölümlendirme, ürün farklılaştırma ve diğer pazarlama stratejilerinin kullanılması şeklinde üç farklı faaliyeti içermektedir (Wood vd., 2000).

Narver ve Slater'ın (1990) ise kültürel yaklaşımı benimseyerek farklı bir bakış açısıyla pazar odaklılığı ele almıştır. Pazar odaklılık, müşteri, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olarak adlandırılan üç bileşenden oluşmakta olup pazarlama ile ilgili alınacak kararlar uzun dönemli ve kar odaklı olmalıdır ve bu doğrultuda pazar odaklılığı “müşteriler için üstün değerin yaratılması için gerekli davranışları en etkili ve verimli şekilde yaratan örgüt kültürü” olarak tanımlamaktadır.

Hem Kohli ve Jaworski (1990) hem de Narver ve Slater (1990) tarafından önerilen pazar odaklılık kavramları bazı açılardan benzerlik göstermektedir. Her iki durumda da pazar odaklılık sürekli bir değişken olarak görülmüş, rakiplerden ve müşterilerden bilgi edinmeye odaklanmış ve müşteriler için değer yaratmada ortak çabaların önemini vurgulamıştır (Julian vd., 2014). Bununla birlikte, Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığı davranış, norm ve değerlere dayalı bir örgüt kültürü olarak vurgularken, Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı bir pazarlama kavramı olarak vurgulamıştır (Hilman ve Kaliappen, 2014).

Diğer yaklaşımlardan bir ise Ruekert'in (1992) stratejik bir yaklaşımı ile geliştirdiği üç boyutlu pazar odaklılık kavramıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, pazar odaklılığın geliştirilmesinde en kritik dış çevre müşteridir ve pazar odaklılığın ilk boyutu yöneticilerin amaç ve hedeflerini belirlemek ile kaynaklarını dağıtmak için dış çevreden bilgi toplanması ve bu bilginin kullanılmasıdır. Pazar odaklılığın ikinci boyutu, müşteri ihtiyaçlarını merkeze alan bir stratejinin ya da buna yönelik somut bir eylem planının geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu boyut, stratejik planlama sürecinin müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alma ve bunları karşılamak için özel stratejiler geliştirme derecesini dikkate alır. Üçüncü boyutu ise, müşteri odaklı strateji, pazarın ihtiyaç ve isteklerine örgütsel yanıt verme yoluyla uygulanması ve yürütülmesidir.

Deshpande vd. (1993) pazar odaklılığın, müşteri odaklılıkla eş anlamlı olduğunu öne sürerek daha farklı bir görüş ortaya koymuştur. Rakip odaklılığın müşteri odaklılığın neredeyse karşıtı olabileceğini savundukları için rakip odaklılığı pazar odaklılık kavramının dışında tutmaktadır. Bununla beraber, fonksiyonlar arası koordinasyonun müşteri odaklılıkla tutarlı olduğunu ve bu kavramın anlamlı bir parçası olması gerektiğini kabul etmektedirler. Müşteri odaklılığı, değerleri bu odaklılığı pekiştiren ve sürdüren genel örgüt kültürün bir parçası olarak görmektedir. Bu görüş, pazar odaklılığı şu şekilde tanımlayan “...bir kültürdür: (1) paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak üstün

müşteri değerinin kârlı bir şekilde yaratılmasına ve sürdürülmesine en yüksek önceliği verir; (2) örgütsel gelişime ve pazar bilgisine yanıt verebilirlik ile ilgili davranış normları sağlar.” Narver ve Slater (1995) ile benzerlik göstermektedir (Lafferty ve Hult,2001).

Pazar odaklılık kavramına yönelik literatürde çok farklı tanımlar olmakla birlikte en genel ifadeyle, pazar odaklılık işletmelerin pazarlamayı etkin bir şekilde uygulamalarına ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanıyan değer ve becerilerin neler olduğunu tanımlamaktır (Gounaris vd., 2012). Bu çalışmada, söz konusu pazar odaklılık kavramı Narver ve Slater’ın (1990) ise kültürel yaklaşımıyla ele alınmıştır.

2.1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri memnuniyetinin yaratılması ve müşteriye elde tutmanın işletmenin birincil amacı olması gerektiği fikri, stratejik pazarlama düşüncesinin merkezinde yer almaktadır (Ducker, 1954; Deshpande vd., 1993). Nitekim Drucker (1954), işletmenin esas amacının “müşteri yaratmak” olduğunu ve bir işletmenin ne olduğunu belirleyen de “müşteri” olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Michael Porter (1985), “Rekabet avantajı, temelde bir işletmenin müşteriler için yaratabildiği değerden doğar” demiştir. Bu bağlamda, pazarlama kavramının temel dayanağı olan müşterilerin, işletmelerin stratejik odağının merkezine konulması büyük önem arz etmektedir (Felton, 1959; McGee ve Spiro, 1988).

Müşteri odaklılık kavramı literatürde, pazarlama kavramı ve pazar odaklılık tanımları ile ilişkilendirilmekte (Nwankwo, 1995; Hajjat, 2002; Zhao X., 2022) ve müşteri odaklılığın, işletme karlılığı için kritik önem taşımakta (Narver ve Slater, 1990; Donaldson, 1993;), rekabet avantajının gerekli bir öncülü (Williamson, 1991; Ganesan, 1994) ve başarılı işletmelerin ayırt edici özelliği olmaktadır (Nwankwo, 1995; Zhao X., 2022).

Pazarlama kavramının uygulanması, pazar odaklılık anlamına gelmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990). Narver ve Slater (1990) müşteri odaklılığın, pazar odaklılığın davranışsal bileşenlerinden biri olduğunu öne sürmektedir. Bazı pazarlama uygulayıcıları ve akademisyenler, müşteri odaklılık ve pazar odaklılık arasında net bir ayrım olmadığını savunmaktadır. Buna göre, bu terimler birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Shapiro, 1988; Webster, 1988). Diğer taraftan, pazarlama odaklılığın geleneksel vurgusu müşteri odaklılık, tüketici ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri memnuniyeti yaratılması ve bunun neticesinde işletmenin kârlılık sağlamasıdır (Kotler ve Armstrong, 1994).

Bu kapsamda, müşteri odaklılık, işletmelerin ve çalışanlarının, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve müşterilerin refahını artırmaya ne ölçüde bağlı olduklarıdır (Kiffin-Petersen ve Soutar, 2020) ve neticesinde, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve izlenmesidir (Narver ve Slater, 1990; Kirca vd., 2005). Deng ve Dart (1994) müşteri odaklılığı, pazarlamacılar tarafından uzun dönemli müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedefleyen davranışlar sergilenmesi olarak ifade etmektedir.

Müşteri odaklılık, müşterilere üstün katma değerli ürünler sunmak için mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç ve istekleri hakkında bilgi edinmeyi ve bu bilgilerin tüm işletme geneliyle paylaşmayı ifade eder (Hilman ve Kaliappen, 2014) dolayısıyla mevcut rekabetçi iş ortamı, müşterilere üstün kaliteli ürün ve hizmetler sunulmasına sürekli vurgu yapılmasını gerektirdiğinden, pazarlamanın rolünün iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında müşteri odaklılığın merkezi bir öneme sahip olduğu ileri sürülmektedir (Day ve Wensley, 1988). Benzer şekilde Ruekert (1992) pazar/müşteri odaklılığı “iş biriminin müşterilerden bilgi edinme ve kullanma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirme ve bu stratejiyi müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap vererek uygulama derecesi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, “müşteri” pazar odaklılığın geliştirilmesinde en kritik dış çevre faktörüdür ve işletmeler müşteri odaklı bir strateji geliştirmelidir (Tajeddini, 2010).

Bu itibarla, işletmelerin müşteri odaklılığı, bir işletmenin müşterilerden bilgi edinme ve kullanma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirme ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vererek bu stratejiyi uygulama derecesini diğer bir deyişle, işletmenin hedef müşterilerini anlama derecesini ifade etmektedir (Day, 1994; Hult vd., 2005; Theoharakis ve Hooley, 2008; Feng vd., 2012; Liu vd., 2013; Ozkaya vd., 2015; Ziggers ve Henseler, 2016; Schulze vd., 2022).

2.1.2. Rakip Odaklılık

İşletmenin rakipleri, müşterilerin benzer ihtiyaçlarına hizmet ederek ikame ürün sağlayan işletmeler olarak görülmekte olup (Kotler, 2009) bu bağlamda işletmeler rekabet avantajlarını korumak için müşteriler kadar rakipleri hakkında bilgi edinmeye de büyük önem vermelidir (Zahra vd., 2002). Bu itibarla, küreselleşmeyle beraber artan rekabet ortamında, rakiplere yönelik bilgiler edinilmesi, paylaşılması ve söz konusu bilgilerin tüm işletme tarafından kullanılması sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmaya ve üstün performans elde edilmesini sağlamaktadır (Narver ve Slater, 1990; Deshpande vd., 1993; Frambach vd., 2003; Grinstein, 2008). Bu nedenle, rakip odaklılık, işletmelerin mevcut ve potansiyel rakiplerini izleyerek onların bilgi ve stratejileri hakkında farkındalık geliştirebilmesi açısından önem arz etmektedir (Kai ve Fan, 2010; Kaliappen ve Hilman, 2014).

Nitekim, Narver ve Slater'a (1990) göre pazar odaklılığın bir alt boyutu olan rakip odaklılığı, “bir satıcının hem mevcut hem de potansiyel rakiplerinin kısa vadeli güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadeli yetenek ve stratejilerini anlaması” şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, rakip odaklılık, rakiplerin eylemlerini belirleme, analiz etme ve bu eylemlere karşılık verme yeteneği ve isteğidir (Gatignon ve Xueber, 1997).

Diğer taraftan, Armstrong ve Collopy (1996), pazar paylarına çok fazla odaklanan ve rakipleri yenmeyi amaçlayan rakip odaklı işletmelerin, örneğin karlılığı hedef olarak belirleyen işletmelere kıyasla daha düşük finansal performansa sahip olduğunu

bulmuştur. Bir işletmenin rakip bilgilerini kullanmayı, işletmenin göreceli finansal performansı için bir hedef olarak değil, strateji geliştirme sürecine girdi olarak uygulanması gerektiği sonucuna varmışlardır. Söz konusu bulguya karşın, rakip odaklı işletmeler maliyetleri yakından takip etme eğiliminde olduklarından, rakiplerin pazarlama stratejilerine hızla uyum sağlayabileceklerinden, rakip odaklılığın maliyet avantajı sağlayabileceği de ileri sürülmüştür (Zhou, K. Z. vd., 2007).

Bu doğrultuda, pazarlama araştırmacıları, rakip odaklılığı, pazar odaklılığın önemli bir parçası olarak görmektedir (Han vd., 1998; Gray vd., 1998). Rakip odaklılık, bir işletmenin pazarın işleyiş özelliklerine ilişkin daha geniş bir anlayışa sahip olmasını sağlar ve nitekim sadece müşteriye odaklanmak eksik bir işletme stratejisi ve eylemle sonuçlanmasına neden olur (Han vd., 1998). Müşteri analiziyle birlikte, mevcut ve potansiyel rakiplerin incelenmesi sürecinde, hedef müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek tüm teknolojik alternatiflerin de kapsamlı biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir (Levitt, 1960). Day ve Wensley (1988) bir kuruluşun müşteri ve rakip odaklılığının dengelenmesini önermektedir. Neticesinde, işletmelerin rekabet avantajı sağlamak ve pazardaki konumlarını güçlendirmek için rakip odaklılık stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

2.2. Teknoloji Odaklılık

Pazar odaklılık ile bir araya getirilen ve stratejik odaklılığın önemli bir parçası olan bir diğer kavram ise teknolojik odaklılıktır (Borodako vd., 2022; Masa'deh vd., 2018). Teknoloji, müşteriler ve işletmeler arasında bağlantı kurmak için önemli bir araç olup işletmeler müşteri bilgilerini toplama becerilerini geliştirmek için teknolojiyi kullanmaktadırlar (Masa'deh vd., 2018). Ayrıca, müşteri değeri ve işletmenin uzun vadeli başarısı yeni inovasyonlar, teknolojik çözümler, ürünler, hizmetler veya üretim süreçleri aracılığıyla yaratılabilmektedir (Gatignon ve Xuereb 1997; Grinstein 2008; Hakala, 2011). Bu nedenle, teknolojinin hızla değiştiği bu dönemde, pazar odaklılığın potansiyel

faýdalarının tam olarak ortaya çıkarabilmesi için teknolojiye hakim olmanın ve onu kullanmanın çok önemli olduğu kabul edilmektedir (Gotteland vd., 2020).

Teknoloji odaklılık, pazar odaklılığın “müşteriyi çekme” felsefesinden farklı olarak tüketicilerin teknolojik açıdan üstün ürün ve hizmetleri tercih ettiğini ileri süren “teknolojik itme” felsefesini yansıtır (Gatignon ve Xuereb 1997; Wind ve Mahajan 1997). Teknoloji odaklılık, “nemli bir teknolojik altyapı edinme ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma yeteneği ve isteğidir” (Gatignon ve Xuereb 1997). Ayrıca, teknoloji odaklılık, “işletmelerin Ar-Ge'ye odaklandığı ve ürün geliştirmede yeni teknolojileri edinmeye ve dahil etmeye vurgu yaptığı bir yönelim” olarak ifade edilmektedir (Gao vd., 2007; Gatignon ve Xuereb, 1997; Deshpande vd., 2013).

İşletmeler, ürün farklılaştırması veya üretimde maliyet avantajları için yeni teknolojiler geliştirirler ve böylece rekabette üstünlük elde edebilirler (Gatignon ve Xuereb 1997). Teknoloji odaklı işletmeler bu nedenle yeni teknolojiler edinme ve ürünlerini/hizmetlerini geliştirmek için en son teknolojiyi uygulama konusunda proaktiftir (Tsou vd., 2014).

Teknoloji odaklı işletmelerin, pazarda öncü olan, daha yenilikçi özelliklere sahip ve rakiplerinin yeniliklerinden farklı ürünler sunma olasılığı daha yüksektir (Day, 1994; Li ve Calantone, 1998). Dolayısıyla, teknoloji odaklılık bir inovasyon projesinin yeni ürünlerinin yeniliğini artırır, müşterilere daha iyi ürünler veya hizmetler sunar ve bu da işletmeyi rakiplerinden ayırır (Griffiths-Hemans ve Grover, 2006; Jeong vd., 2006; Schulze ve Hoegl, 2006; Tang ve Murphy, 2012).

Teknoloji odaklılık, dinamik kabiliyet perspektifinden bakıldığında da yeni ürün performansı için faydalı olduğu kabul edilmektedir ve teknoloji odaklılık yaklaşımı ile yönlendirilen yeni ürün geliştirme projelerinin Ar-Ge'ye yoğun yatırım yaparak ve en son teknoloji bilgilerini toplayarak teknolojik yetkinlik biriktirdiğini göstermektedir (Liu ve Chen, 2015). Söz konusu yetkinlik, projelerin değişken tüketici tercihlerine yanıt vermek

için teknolojiyi ve çeşitli ürünleri geliştirmesini, tamamen yeni pazarlar veya pazar segmentleri yaratmak için teknolojik kaynakları yeniden yapılandırmasını sağlamaktadır (Ritter ve Gemunden, 2004; Gatignon ve Xuereb, 1997).

3. YENİLİK YETENEĞİ

İnovasyon (yenilik/yenilikçilik) kavramı özünde değişimi içermekte olup bir işletmenin i veya dış çevresindeki değişimlere bir karşılık veya bir çevreyi etkilemek için alınan müdahaleci bir eylem olan değişim aracıdır (Damanpour, 1991). Yenilik, sadece işletmenin iş ortamında başarıya giden bir yol değildir, aynı zamanda rekabetin yoğun olduğu bir pazarda başarısını srdrdrebilmesi için de temel koşuldur (Maier vd., 2018).

Yenilik ile ilgili ilk tanımlardan biri 1934 yılında Schumpeter (1934) tarafından yapılmıştır ve Schumpeter'e göre, “yenilik yeni çıktılarda yaratılır: yeni bir mal veya bir malın yeni bir kalitesi; yeni bir üretim yöntemi; yeni bir pazar; yeni bir tedarik kaynağı; veya yeni bir organizasyon yapısıdır” (Lazzarotti vd., 2011). Drucker (1985) ise, yeniliği “Girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araç” olarak ifade etmiştir. Porter (1990) ise yeniliğin, rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunduğunu ve hem yeni teknolojilerden hem de yeni iş süreçlerinden oluştuğunu dile getirmiştir. Benzer şekilde, Damanpour (1991), yenilik, yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi, üretim sürecinde yeni bir teknolojinin kullanılması, yeni bir örgütsel yapı ya da yönetim sisteminin oluşturulması veya işletme çalışanlarına yönelik yeni bir planlamanın yapılması olabileceğini belirtmiştir. En güncel olarak, OECD'nin (2005) Oslo El Kitabında yenilik kavramı, “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Literatürde, yenilik türlerine yönelik çok sayıda sınıflandırma mevcut olup en yaygın kabul görenlerden biri ise OECD'nin (2005) Oslo El Kitabındaki ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikleri sınıflandırmasıdır. Teknik yenilik, ürün ve süreç inovasyonlarını içerirken, yönetsel yenilikler pazarlama ve organizasyonel inovasyonları içermektedir (Silva, 2020). Ürün yeniliği, bir işletme tarafından pazar ihtiyaçlarına yanıt olarak sunulan yeni ürün ve hizmetleri kapsar (Damanpour, 1991) ve işletmelere kar elde etme yolunu açan önemli bir performans faktörüdür (Nambisan, 2013). Süreç yeniliği, üretim veya hizmet faaliyetlerine yeni unsurların dahil edilmesinin yanı sıra maliyetleri düşürmek, esnekliği artırmak veya bir sürecin performansını geliştirmek amacıyla mevcut bir sürecin iyileştirilmesini ifade eder (OECD, 2005). Organizasyonel yenilikler, işletme içinde yeni organizasyonel yöntemlerin uygulanması sürecidir (OECD, 2005). Organizasyonel yenilikler, idari ve işlem maliyetlerini azaltarak işletme performansını artırmasını hedeflemekle birlikte ziyade işyeri memnuniyetini artırmayı amaçlar (Silva, 2020). Pazarlama yenilikleri, yeni pazarlama yöntemlerinin hayata geçirilmesidir. Bu yenilikler; ürün tasarımı ve ambalajlaması, ürün promosyonu ve konumlandırması ile mal ve hizmetlerin fiyatlandırma stratejilerindeki değişimleri kapsayabilir (OECD, 2005). Pazarlama yeniliğinin temel amacı, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması, yeni pazarlara girilmesi veya işletmenin satışlarının artırılması amacıyla bir işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırılmasıdır (Silva, 2020).

Günümüzde işletmeler zorlu çevre şartlarında faaliyet gösterdikleri için yenilikçi olmak hayati önem arz etmektedir ve bu nedenle bir işletmenin yenilik yeteneğini geliştirmesi gerekir çünkü yenilik yeteneği, işletmelerin yeniliği başarılı bir şekilde teşvik etmek için temel yetenekleri ve kaynakları entegre etmelerini sağlar (Laforet, 2011; Saunila ve Ukko, 2012).

Bu doğrultuda, Neely vd. (2001) göre, bir işletmenin yenilik yeteneğini, yenilikçi çıktılar üretme potansiyeli olarak düşünülebileceğini ileri sürmüştür. Lawson ve Samson (2001) yenilik yeteneğini “bilgi ve fikirleri işletme ve paydaşlarının yararına sürekli olarak yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile Kogut ve Zander (1992), bir işletmenin yenilik yeteneğini, çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanma ve bunu ürün veya süreç inovasyonu ile sonuçlanan yeni bilgiye dönüştürme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara göre yenilik yeteneği, içsel yetenekleri uygulayarak (Wang ve Ahmed, 2004; Weber ve Heidenreich, 2018) ve değer üretmek amacıyla sürekli bir dönüşüme izin vererek (Lawson ve Samson, 2001) yönetilebilen yenilikleri üretme veya benimseme potansiyelini (Saunila ve Ukko, 2014) ifade etmektedir.

Ayrıca, stratejik yönetim açısından bakıldığında, yenilik ve yenilik yeteneği dinamik kabiliyetlerin bir boyutudur (Vu, H. M., 2020). Un (2002), bu yeteneğin dinamik bir yetkinlik olduğunu ve işletmenin içsel bilgi birikimi ile dış pazarın talepleri arasındaki etkileşimi içerdiğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, yenilik türlerinden teknik yenilik boyutuyla ürün ve süreç yenilikleri kapsamında yenilik yeteneği değerlendirilmektedir (Zhang, Y. vd., 2023).

4. ÇİFT YÖNLÜ DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Oxford İngilizce Sözlük Türkçede ustalık olarak kullanılan “ambidextrous” terimini "sol eli veya sağ eli eşit derecede iyi kullanabilmek" olarak ifade etmektedir (Oxford Learners Dictionaries). Örgüt kuramında, insanlara özgü bir özellik olan çift el becerisi, bir metafor olarak örgütleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Lubatkin vd., 2006). Buna paralel olarak, Tushman ve O'Reilly (1996) “hokkabaz” metaforu ile örgütsel ustalığı (çift yönlülük) açıklamış olup işletmelerin hem maliyet, verimlilik ve artırımsal yeniliğin önemli rolü olan gelişmiş bir pazarda rekabet edebilmelerinin ve hem de aynı zamanda radikal yenilik, hız ve esnekliğin kritik rol üstlendiği yeni ürün ile

hizmetleri geliştirebilmelerinin uzun dönemli başarıları için önem arz ettiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin, benzer bir şekilde hokkabazın aynı anda birden fazla topu kontrol edebilmesi gibi söz konusu iki önemli rolü eş zamanlı yapabilme becerisini örgütsel ustalık (çift yönlülük) olarak ifade etmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996).

Yabancı literatürde “Organizational ambidexterity” olarak ifade edilen kavram, Türkçe literatürde genellikle örgütsel çift yönlülük, örgütsel çift yeteneklilik veya örgütsel ustalık olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise söz konusu kavram “örgütsel çift yönlülük” olarak ele alınmıştır. Örgütsel çift yönlülük teorisi, örgütsel öğrenme (March, 1991; Levinthal ve March, 1993; Benner ve Tushman, 2003; Centobelli vd., 2019), teknolojik yenilik (Duncan 1976; Tushman ve O'Reilly 1996; Zhang vd., 2016), stratejik yönetim (Jansen vd. 2005; Lubatkin vd., 2006; Gupta vd., 2006), örgütsel davranış alanında (Gibson ve Birkinshaw, 2004) ve diğer alanlarda yaygın olarak çalışılmıştır.

Çift yönlü örgüt kavramı ilk kez 1976 yılında rekabetin yoğun olduğu ve değişen çevre koşullarında bir işletmenin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanabileceğine yönelik olarak Duncan tarafından ileri sürülmüş olup bu çerçevede işletmelerin uzun dönemli başarıyı sağlayabilmeleri için hem mekanik hem de organik olan ikili örgüt yapılarının yeniliği yaratmak ve uygulayabilmek için gerekli olduğunu dile getirmiştir (Raisch ve Birkinshaw, 2008).

Burns ve Stalker (1961) standardizasyon, merkezileşme ve hiyerarşi temeline dayanan mekanik yapıların verimliliği desteklediğini; buna karşın ademi merkezileşmeye ve özerkliğe dayanan organik yapıların esnekliği desteklediğini savunmakta olup Duncan (1976) da bu görüşten yola çıkarak, işletmelerin uzun dönemli başarıyı sağlayabilmeleri için hem mekanik hem de organik olan ikili örgüt yapılarının yeniliği yaratmak ve uygulayabilmek için gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Bu

kapsamda, işletmeler yenilik süreçlerinin farklı aşamalarına göre yapılarını ayarlamakta ve çift yönlülük ortaya çıkmaktadır. Bunun için organik yapılar yenilikleri keşfetmek için kullanılırken onu takip eden mekanik yapılar yeniliklerden yararlanmak ve yenilikleri faaliyete koymak için kullanılmaktadır (O'reilly ve Tushman, 2008). Başka bir deyişle, yenilik süreçlerinin ilk aşamasında, örgüt kendisini daha gevşek kontrollerle karmaşıklığa izin verecek şekilde yapılandırırken, yenilikleri uygulama aşamalarında ise örgüt yapısı daha sıkı kontrollere ve formalleşmeye doğru kaymalıdır (Dixon vd., 2017).

Duncan (1976)'ın örgütsel çift yönlülük teorisine, örgütsel öğrenme açısından araştırma ve yararlanma kavramlarını ekleyerek literatüre kazandıran kişi ise March (1991)'dir (Zhou, Q. vd., 2023). Söz konusu teoriye 1991 yılında March, “arama, çeşitlilik, risk alma, deneme, oyun, esneklik, keşif, yenilik” gibi terimlerle ifade edilen araştırmacı kavramı ile “iyileştirme, seçim, üretim, verimlilik, uygulama, yürütme” gibi terimlerle ifade edilen yararlanıcı kavramını eklemiştir (March, 1991). İşletmelerde, yararlanıcı boyutun verimlilik odaklı faaliyetlerle, araştırmacı boyutunun ise yenilik odaklı faaliyetlerle ilişkili olduğunu öne sürerek yeni bir boyut kazandırmıştır ve bu çerçevede, araştırma ve yararlanmanın sistemin hayatta kalması ve refahı için temel faktörler olduğunu belirtmiştir. Buna ilaveten, araştırma ve yararlanma boyutlarının örgütlerin ihtiyaç ve kıt kaynakları nedeniyle doğan doğal çatışmaların bir sonucu olarak meydana geldiğini ifade etmiştir (March, 1991).

Bu kapsamda, örgütsel çift yönlülük, bir işletmenin faaliyet çevresinde her zaman çatışan (örneğin mevcut yatırımlarına karşı gelecekteki projeler, düşük maliyetli üretime karşı farklılaşma) veya değiş tokuş gerektiren talepleri yönetme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Markides ve Chu, 2009).

Araştırma boyutu ile işletmeler yeni pazarlara girme, yeni ürünler geliştirme ve iş süreçlerini iyileştirme fırsatı ve gerekli yetkinlikleri sağlayacaktır (March, 1991; Benner ve Tushman, 2003; Raich ve Birkinshaw, 2008; Tushman ve O'Reilly, 2013). Bu süreçte

başarılı olmak için işletmeler özerklik, deneysellik ve esnekliğe ihtiyaç duyacaktır (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 2013). Buna ilaveten, işletmeler yararlanma boyutu ile mevcut yetkinlikleri, ürünleri ve süreçleri sürekli olarak geliştirip iyileştirerek mevcut bilgiden yararlanmaya odaklanır (March, 1991; Benner ve Tushman, 2003; Raich ve Birkinshaw, 2008; Tushman ve O'Reilly, 2013). Bu itibarla, yararlanma sürecinde başarılı olmak için verimlilik, kontrol ve güvenlik gerekli olacaktır (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 2013).

March'a paralel olarak Benner ve Tushman (2003), yararlanıcı davranışın mevcut faaliyetlerin optimizasyonunu içerdiğini dile getirmiş olup mevcut teknoloji ve bilginin sürekli olarak artırılması, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve mevcut süreçlerin verimliliğinde bir iyileşme gibi işletmenin mevcut görevlerin kalitesini sürekli olarak iyileştirmesini vurgulamıştır. Bu davranış, mevcut müşteri ve pazar ihtiyaçlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, araştırmacı davranış sürekli olarak yeni bilgi ve teknoloji keşfetmek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni fırsatlar ve pazarlar keşfetmek gibi yeni alternatifler araştırır. Bu yenilikçi davranış, potansiyel veya gelişmekte olan müşterileri ve gelecekteki pazar taleplerini hedeflemektedir (Benner ve Tushman, 2003).

Diğer taraftan, araştırmanın işletmede iyileştirmelerin hızını düşürmesi ve yararlanmanın ise deneyselliği daha az cazip hale getirmesi sonucu ortaya çıkacak olan doğal bir gerilimi yönetmenin zor olduğu belirtilmiştir. (Levitt ve March, 1988; March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 1996; Raisch ve Birkinshaw, 2008). Bu nedenle araştırma ve yararlanma arasında bir değiş tokuş (ödünleşme) ilişkisi vardır (Andriopoulos ve Lewis, 2009). Oldukça çok sayıda işletme araştırma ve yararlanma boyutlarından birine daha çok yönelme eğilimindedir ve bu durum miyopluk olarak ifade edilir. Eğer işletme araştırma ve yararlanma arasındaki doğal gerilimi dengelemeyi başaramaz ve bunlardan birine aşırı yönelirse, uzun vadede başarı elde edemeyecektir (Bråthen vd., 2021). Bu

nedenle, kısa ve uzun vadeli başarıyı birlikte gerçekleştirebilmek için araştırma ve yararlanmanın dengelenmesi büyük önem arz etmektedir (March, 1991; Teece vd., 1997; He ve Wong, 2004; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Tushman ve O'Reilly, 2013).

Buna benzer olarak, dijitalleşme alanında ortaya çıkan miyopluk, bazı işletmelerin dijital dönüşümün tüm potansiyelinden faydalanmasını engellemektedir. Stratejik bir vizyonla yürütülen dijital dönüşüm girişimleri, mevcut iş süreçlerini ya tamamlar ya da ikame eder ve böylece iş süreçlerinin mükemmelliğe ulaşması yolunda önemli rol oynamaktadır. Verimliliğe çok fazla odaklanarak, dijitalleşmeyi işletmenin bütün iş süreçlerine entegre etmek yerine kısmi uygulayan ve iş gücünü azaltmak için bir araç olarak gören işletmeler stratejik vizyondan uzaklaşarak dijital miyopluğa neden olmaktadır. Bu itibarla, işletmeler dijitalleşmenin tüm avantajlarından yararlanabilmek için söz konusu dijital miyopluğun farkında olmalı ve üstesinden gelmelidirler (Sunder ve Modukuri, 2022). Bu noktada, yenilikçi ve stratejik bir bakış açısıyla önerilen çift yönlü dijital dönüşüm kavramı, “dijital dönüşüm miyopluğundan” kaçınmaya yardımcı olmaktadır (Zhu ve Li, 2023).

Dijital dönüşüm kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır ancak teorik ve pratik olarak yeterince tanımlanmamış, karmaşık, çok boyutlu ve zor olan bir kavramdır (Van Meeteren vd., 2022). Nitekim, dijital dönüşüme yönelik literatürde çeşitli tanımlar yapılmakta olup çift yönlülük bakış açısıyla dijital dönüşüme yönelik çok az literatürde çalışma bulunmaktadır (Liu vd., 2023).

Dijital dönüşümde çift yönlülük perspektifi ile dijital dönüşüm kavramına yönelik literatüre yeni bir bakış açısı kazandırılmaktadır (Huang vd., 2014; Lee vd., 2015; Gregory vd., 2015; Montealegre vd., 2019; Liang vd., 2022; Huang vd., 2014). Bu çerçevede, çift yönlü dijital dönüşüm, organizasyonun, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve iş modellerinin dijitalleşmesini içeren, optimizasyon ve yıkım yoluyla işletmelerin hem dahili olarak işletme maliyetlerini azaltmak, iş verimliliğini artırmak hem de harici

olarak yeni değer yaratmak için gelişmekte olan dijital teknolojileri birleştiren ve kullanan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Zhu ve Li, 2023).

Buna paralel olarak, Berman (2012)'a göre şletmeler, müşterilerini en çok neye değer verdiğini tekrar düşünerek ve rekabetçi farklılaşma için yeniliklerden faydalanan şletme modellerini yaratarak dijital dönüşümlerini gerçekleştirirler. Bu nedenle, bu şletmeler müşteri değer önerilerini yeniden yapılandırmaya ve dijital teknolojilerden yararlanarak operasyonlarını dönüştürmeye odaklanmakta; böylece müşteri etkileşimini artırmak ve işbirliğini güçlendirmek üzere birbirini tamamlayan iki temel faaliyeti sürdürmektedirler.

Diğer taraftan, literatürde bilgi teknolojilerine (BT) yönelik de çift yönlü yaklaşım benimsemiştir (Lee vd., 2015; Leonhardt vd., 2017; Syed vd., 2020) ancak, çift yönlü yaklaşım perspektifinde dijital dönüşüm boyutunun ayrılması gerekmektedir. Çünkü, dijital dönüşümü diğer BT destekli dönüşümlerden ayıran önemli nokta, dijital dönüşümün yalnızca mevcut iş operasyonlarını iyileştirmenin ötesine geçen, aynı zamanda şletmenin büyümesini teşvik etmek için yeni stratejiler ve iş modelleri ortaya çıkaran şletme çapında bir değişim olmasıdır (Chanas vd., 2019; Verhoef vd., 2021; Kraus vd., 2022; Liu vd., 2023). Buna ilaveten, Wessel vd. (2021) ise dijital dönüşüm ile BT destekli örgütsel dönüşüm arasındaki farkın, dijital dönüşümün yeni bir kurumsal kimlik oluşturuyor olması, BT'nin ise mevcut bir kurumsal kimliği geliştiriyor olmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür (Grover, 2022). Bu itibarla, çift yönlü BT destekli dönüşüm süreci şletmelerin BT departmanları ve yöneticileri ile sınırlı iken, çift yönlü dijital dönüşüm süreci bütün şletmeyi etkilemekte olup aynı anda mevcut işlerin verimliliğini artırmak ve şletmelerin büyümesini sağlamak için dijital teknolojiyi kullanma yeteneği olarak görölmektedir (Liu vd., 2023).

Çift yönlü dijital dönüşüme yönelik diğer bir husus ise dijital dönüşümün, dijital strateji oluşturma konusunda ortaya çıkan literatür akımının bir sonucu olmasıdır. Bu

çerçevede, dijital dönüşüm vurgusu, bilgi teknolojileri aracılığıyla verimliliği artırmayı amaçlayan yararlanmadan, yeniliğe ve yeni iş fırsatlarının açılmasıyla öne çıkan araştırma arayışına kaymaktadır (Teubner ve Stockhinger, 2020). Bu nedenle, çift yönlülük perspektifi ile dijital dönüşümün stratejik rolü yararlanma ve araştırma olarak ikiye ayrılması gerekmektedir (Liu, Q. R. vd., 2023). Bu çalışmada da yararlanıcı dijital dönüşüm ve araştırmacı dijital dönüşüm olarak ele alınmaktadır.

5. İŞLETME PERFORMANSI

Performans ölçümü, bir işletmenin stratejisinin hedeflenen eylemlere ve sonuçlara dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998; Kaplan ve Norton, 2002; Lillis, 2002; Bourne vd., 2003; Silvestro, 2014; Vij ve Bedi, 2016). Performans, işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyetlerinin durumunu yansıtır ve işletmenin operasyonel faaliyetlerinden etkilenen bir sonuç veya başarıdır. Bu nedenle, birçok işletme daha iyi performans üretmeye odaklanır ve daha fazla getiriye optimize etmek için stratejiler oluşturur (Febrianti ve Herbert, 2022).

Bu doğrultuda, Neely vd. (1995) performans ölçümünü eylemi nicelleştirme süreci olarak görmekte ve daha spesifik olarak “eylemin verimliliğini ve etkinliğini nicelleştirme süreci” olarak tanımlamaktadır. Chen, C. (2018), ise performansı, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirmedeki başarı düzeyinin bir ölçüsü olduğunu belirtmiştir. Franco-Santos vd. (2007) göre performans değerlendirme, “ölçümün nicelleştirmeye eşitlendiği ve eylemin performansa yol açan unsuru olarak anlaşıldığı bir eylemi ölçme süreci” olarak tanımlamaktadır. Marshall vd. (1999), “Performansı tanımlamak, raporlamak ve analiz etmek için göstergelerin geliştirilmesi ve verilerin toplanması” süreci şeklinde ifade etmektedir.

Behn (2003) performans ölçümünün sekiz amacı olduğunu savunmaktadır: (1) değerlendirme; (2) kontrol; (3) bütçe; (4) motive etme; (5) teşvik etme; (6) kutlama; (7) öğrenme ve (8) iyileştirme. Başka bir deyişle, nihayetinde işletmeler gelecekteki

performanslarını iyileştirmek için performansı ölçmektedirler (Lee vd., 2015). Diğer taraftan, performans ölçümünün sadece bir amaç olmadığı, daha etkin bir yönetim için bir aynı zamanda araç olduğu ve kaynak dağıtımı ile kullanımına ilişkin stratejik etkilerinin söz konusu olduğunun da altı çizilmektedir (Tangen, 2004; Gruber vd., 2010).

Literatürde, işletme performansını ölçmeye yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmalarda işletme performansını değerlendirmek için kriter olarak farklı finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanılmıştır. İşletmeler performansı yaygın olarak finansal başarı ile ölçmektedir. Çoğu kâr odaklı işletmeler için satışlar ve kar önemli ölçütlerdendir (Davis vd., 2000; Akpa vd., 2021). Ancak, son zamanlarda finansal olmayan performans ölçütlerinin de bir işletmenin uzun vadeli yaşayabilirliğinin değerli göstergeleri olduğunu öne süren görüşler ortaya çıkmıştır (Kaplan, 2001; Atkinson ve Brown, 2001; Hunt ve Morgan, 1995).

İşletme performansı ölçümünde temel olarak öznel ve nesnel yaklaşımları uygulanmaktadır. Nesnel ölçümlerin çoğu finansal verilere dayanmakta olup söz konusu finansal bilgilerin raporlanması ise öznel yaklaşımla oluşturulmaktadır. Birçok araştırmacı, işletmeler için faydalı sonuçları ölçmek için yöneticilerin öznel görüşlerinden faydalanmaktadır. Genellikle öznel verileri elde etmede yaşanan güçlük nedeniyle, nesnel ölçüm yöntemi daha yaygın olarak tercih edilmektedir (Cano vd., 2004). Diğer taraftan, araştırmacılar, performansa ilişkin hem nesnel hem de öznel ölçümlerini kullanan çalışmaların yüksek bir korelasyon ve eşzamanlı geçerlilik olduğunu tespit etmiştir ve bu bağlamda da bir işletmenin performansını hesaplanmasında her ikisinin de geçerli ve anlamlı olduğu ileri sürülmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman ve Ramanujan, 1986; Avlonitis ve Gounaris, 1997).

Sonuç olarak, son zamanlarda finansal performansın işletme performansı ölçümünde önemli bir yer almakta olup genellikle, üstün işletme performansı tipik olarak karlılık, büyüme ve piyasa değeri ile karakterize edilmektedir (Cho ve Pucik, 2005).

Ancak “pazar payı gibi, nihai olarak finansal performansa yol açan faktörlere odaklanarak işletme performansının daha geniş bir kavram olarak tanımlayan” operasyonel performans olarak nitelendirilen ölçütlerinin de kullanıldığı gözlemlenmektedir (Murphy vd., 1996).

Çalışmamızda işletme performansı, pazar payı, karlılık, büyüme oranı, yenilikçilik gibi kilit küresel çıktı ölçütleri kullanılarak değerlendirilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

1.1. Stratejik Odaklılığın Yenilik Yeteneği Üzerindeki Etkisi

Stratejik odaklılık, bir işletmenin belirlediği gelecek yolunu ve duruşunu ifade etmektedir (Fan vd., 2023). Bu sayede bir işletme risk alarak, yeniliğe yatırım yaparak, proaktif davranarak ve geleceğe yönelik öngörü geliştirerek pazarlardaki hedeflerine ulaşabilmektedir (Kumar vd., 2012). Bu nedenle, stratejik odaklılık önemli bir işletme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Zhou vd., 2005). Bu kapsamda, stratejik odaklılık, bir işletmenin sürekli üstün performans sergilemesi amacıyla uygun eylemleri gerçekleştirmek üzere aldığı stratejik yönleri yansıtan yeteneklerdir (Day, 1994; Narver ve Slater, 1990). Bu davranışlar, bilginin üretilmesini ve yayılmasını gerektirir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Jaworski ve Kohli, 1993; Narver ve Slater 1990). Stratejik odaklılık öğrenme davranışlarıyla ve dolayısıyla yenilik kabiliyetleriyle birlikte bu bilginin enformasyona dönüştürülmesini sağlamaktadır (Atuahene-Gima vd., 2005; Baker ve Sinkula, 2007; Noble vd., 2002; Slater ve Narver, 1995).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, stratejik odaklılığın yeniliğin bir öncülü olduğu bulunmuştur (Grawe vd., 2009; Kumar vd., 2012; Aghajari ve Senin, 2014). Benzer şekilde, yazılım işletmelerinin üzerinde yapılan bir araştırmada, yenilik kabiliyeti üzerinde teknoloji yöneliminin, departmanlar arası koordinasyonun, rakip yöneliminin, müşteri yöneliminin ve yenilikçi stratejilerin etkisi olduğu belirlenmiştir (Haryani ve Gupta, 2016).

Pazar odaklı olmanın, işletmelerin müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını tespit ederken onların gelecek beklentilerine duyarlı olmayı, rakiplerinin stratejik hamlelerini

takip etmeyi ve aynı zamanda yenilik stratejileri geliştirmeyi sağladığı ve bu sebeple stratejik bir esneklik algısı olarak dile getirilmiştir (Tutar vd., 2015). Nitekim, Tutar vd. (2015) çalışmasında, proaktif pazar yönelimi, proaktif girişimcilik yönelimi ve teknoloji yöneliminin yenilik yetenekleri ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu bağlamda yenilik yeteneklerinin stratejik yönelim ve pazar performansı arasında kilit bir rol oynadığı saptanmıştır.

Müşteri odaklılık, yenilik yeteneğini etkileyen temel ve önemli faktörlerden biridir. Müşteri odaklılığın yenilik yeteneğinin üzerindeki etkisi çok güçlüdür. Han vd. (1998), çalışmasında, müşteri odaklı bir işletmenin kısa vadeli karlar yerine uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu ve yeniliklerin uzun vadeli bir yatırımı temsil ettiğini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda, pazar odaklılığın bir işletmenin yenilikçiliğini kolaylaştırıldığı, özellikle müşteri odaklılığının örgütsel yeniliği anlamlı etkilediğini ve bunun performansının olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Benzer olarak, Deshpande vd. (1993) müşteri odaklılık ile yenilikçi işletmeler arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiş, ancak işletmelerin teknik veya idari açıdan yenilikçi olup olmadıkları konusunda bir ayırım yapmamışlardır. Bu arada, müşteri odaklılığın yenilik üzerindeki etkisi ile müşteri odaklılığın performans üzerindeki etkilerini etkileyen moderatörler hararetli konular haline gelmiştir (Zhao, X., 2022). Akman ve Yılmaz (2008) yaptığı çalışmada, pazar odaklılığın alt bileşenleri arasında, yalnızca müşteri odaklılığın işletmelerin yenilik yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir.

Rakip odaklılık, rakiplerin faaliyetlerini ve stratejilerini tanımlamayı, analiz etmeyi ve rakiplerin faaliyetlerine uygun yanıtlar geliştirmeyi ifade eder (Gatignon ve Xuereb, 1997). Rakip odaklılığın amacı işletmeler rakiplerinden geri kalmamayı ve onları geçmeyi hedeflemesidir bu nedenle rakip odaklı bir kültürün, yenilikleri teşvik etmesi gerekmektedir (Han vd.,1998). Rakip odaklılığın yenilik çıktıları üzerindeki etkisine

ilişkin tartışma hâlâ kesin olarak netleşmemiştir (Lukas ve Ferrell, 2000). Birtakım çalışmalar, rakiplerini kesintisiz bir şekilde takip eden rakip odaklı işletmelerin, rakiplerinden farklılaştırılmış ürünler ya da pazarlama programları geliştirerek fırsatlar elde ettiklerini (Im ve Workman, 2004) ileri sürmektedir. Grinstein (2008) çalışmasında pazar odaklılığın bileşenlerinin yenilik çıktıları üzerinde olumlu etkiler yarattığını; ancak rakip odaklılığın etkisinin, asgari düzeyde bir müşteri odaklılığının varlığına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Frambach vd., (2003) rakip odaklılığın, yeni ürün faaliyetleri üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğunu ancak müşteri odaklılık aracılığıyla dolaylı olarak olumlu bir etkisinin ortaya çıktığını gözlemlemiştir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, rakip odaklılığın ürün taklidinin temel kaynaklarından biri olduğunu ve bunun yenilik çıktıları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını da savunmaktadır (Lukas ve Ferrell, 2000).

Jeong vd. (2006), çalışmasında müşteri ve teknoloji odaklılığın, başarılı yeni ürün geliştirme için önemli olan kritik stratejik bileşenler olduğunu saptamıştır. Araştırmacılar, işletmelerin iki kritik stratejik yönelimi olarak değerlendirdikleri müşteri ve teknolojik odaklılıklarını eş zamanlı olarak yürütmeleri gerektiğini çünkü her ikisinin de yenilik için bir temel oluşturduğunu ileri sürmektedirler (Danneels, 2002; Gatignon ve Xuereb 1997; Yalcinkaya vd., 2007; Zhou vd., 2005).

Bu çalışmada, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₁: Müşteri odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₂: Rakip odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₃: Teknoloji odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

1.2. Yenilik Yeteneğinin Çift Yönlü Dijital Dönüşüm Üzerindeki Etkisi

İnternet, büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti (IoT) ve yapay zeka gibi dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, ekonomik büyümenin önemli bir unsuru haline

gelmiştir. Bu teknolojiler, üretim işletmelerini üretim yöntemleri ve yönetim modellerinde yenilik yapmaya ve yenilikçilik yeteneklerini artırmaya etkin bir şekilde yönlendirmiştir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla işletmeler, büyük veri analizleri yoluyla ürün ve süreç yeniliğini hızlandırabilir. Bu durum, yenilik sürecinde işletmeler ile müşteriler arasındaki etkileşimi artırarak, pazara sunulan ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır (Fan vd., 2022).

Literatürde dijital dönüşüm ile yenilik ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde, dijital dönüşümün, yenilik ve yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır (Nwankpa ve Roumani, 2016; Budiarti ve Firmansyah, 2024). Ancak, yenilik yeteneğinin dijital dönüşüm üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar çok sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Jiang ve Wang (2024)'in yaptıkları bir çalışmada, yenilik yeteneği ne kadar güçlü olursa, dijital dönüşümün işletmelerin giriş sonrası uluslararasılaşma hızına olan kolaylaştırıcı etkisinin o kadar güçlü olduğunu tespit etmiştir. Zhang, Y. vd. (2023), benzer şekilde özellikle araştırmacı ve yararlanıcı boyutuyla ele aldığı dijital dönüşümüne yönelik çalışmasında, yenilik yeteneği yüksek olan işletmeler, dijital dönüşüm süreçlerinden daha fazla fayda sağlayarak iş modeli yeniliklerini güçlendirebildiği ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H4: Yenilik yeteneğinin araştırmacı dijital dönüşüm üzerinde olumlu etkisi vardır.

H5: Yenilik yeteneğinin yararlanıcı dijital dönüşüm üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bununla birlikte, araştırmalar, dijital dönüşümün işletmeler için kritik bir rekabet avantajı sağladığını ve bu sürecin başarısında stratejik yönelimin önemli bir rol oynadığını ve özellikle, müşteri ve teknoloji odaklılığın dijital dönüşüm yeteneğini yönlendirdiğini göstermektedir (Yu ve Moon, 2021). Nitekim, Yu ve Moon (2021) tarafından yapılan çalışmada, dijital stratejik yönelimin bir kaynak olarak dijital dönüşüm

yeteneği üzerinde etkisinin olumlu olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda hem müşteri odaklılık hem de teknoloji odaklılık, dijital dönüşüm yeteneğini olumlu yönde etkilerken, teknoloji odaklılığın etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Liu, T. vd. (2024)'ın çalışmasında stratejik yönelimin dijital dönüşümün üzerinde etkisi olduğunu ve bu etkinin işletmenin yaşam döngüsündeki evresine bağlı olarak değiştğini gözlemlemiştir. Literatürde, dijital dönüşümün iş modelleri, işletme performansı (Zhang, Y. vd., 2023), uluslararasılaşma (Jiang ve Wang, 2024),) arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi saptanmıştır. Ancak, stratejik odaklılık ve dijital dönüşüm arasında söz konusu aracılık etkisini araştıran bir çalışma tespit edilememiştir.

Bu çalışmada, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₈: Müşteri odaklılık ve araştırmacı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₉: Rakip odaklılık ve araştırmacı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₁₀: Teknoloji odaklılık ve araştırmacı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Müşteri odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₁₂: Rakip odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₁₃: Teknoloji odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

1.3. Çift Yönlü Dijital Dönüşümün İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

Dijital teknolojilerin gelişimi, stratejik bir öncelik olarak dijital dönüşümü tetikleyerek işletmelerin özellikle zor dönemlerde faaliyet sürdürebilmelerini, rakiplerine

göre farklılaşabilmelerini ve rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlamak ve yöneticileri uzun vadeli büyüme için dijital dönüşümü hızlandırmaya teşvik etmektedir (Niu vd., 2023). Bu nedenle, dijital dönüşüm, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için giderek daha önemli hale gelmektedir. Nitekim, literatürde son yıllarda dijital dönüşümün işletmelerin performansı bir başka deyişle, işletmelerine ulaşip ulaşmadıklarını gösteren performans kriterleri üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların sayısı hızla artmakta ve çok farklı görüşler ortaya çıkmaktadır.

Anupong (2018), dijital dönüşümün finansal, müşteri/pazar, iç süreç perspektifi, örgütsel öğrenme ve büyüme perspektifleri açısından işletme performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Huayun vd. (2022), dijital dönüşümün işletmelerde maliyetlerin azalmasına, verimliliğin artmasına ve yenilik başarısının yükselmesine katkı sağlayarak, genel olarak işletme performansının iyileşmesini desteklediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bir işletmenin, faaliyet özelliklerine bağlı olarak normal bir dijital dönüşüm benimseme seviyesine sahip olabildiğini ve normal bir dijital dönüşümü uzun vadeye yönelik genel bir stratejiyken, aşırı dijital dönüşümün kısa vadeye yönelik taktiksel bir strateji olduğunu ileri sürmektedirler. Bu doğrultuda, dijital dönüşümü normal ve aşırı olarak ayırttırdıktan sonra, normal dijital dönüşümün işletme performansına uzun vadede katkı sağladığını, aşırı dijital dönüşümün ise işletme performansını ilk iki yılda artırabildiğini gözlemlemiştir. Teng vd. (2022), dijital teknoloji, dijital beceriler ve dijital dönüşüm stratejisinin KOBİ'lerin dijital dönüşümü gerçekleştirmesini teşvik eden üç temel faktör olduğunu ve işletmenin finansal performansını artırabileceğini bulmuşlardır. Singh vd. (2021), Hint imalat işletmelerinden oluşan bir örneklemi inceleyerek rekabet baskısı, örgütsel farkındalık, bilgi teknolojileri hazırlığının ve stratejik uyumun dijital dönüşüm üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, bununla birlikte, dijital dönüşümün bahse konu öncüllerinin işletme performansı üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini ve olumlu etkisi olduğunu ortaya

koymuştur. Sebastian vd., (2020), yeni teknolojileri benimsemeyen ve dijital dönüşüm ihtiya ını dikkate almayan şirketlerin geride kalması muhtemel olduğunu dile getirmiştir. Zheng ve Tong (2022), dış ticaret şİletmelerinde dijital dönüşümünün şİletme performanslarını artırmada önemli bir role sahip olduğunu ve dijital dönüşümün, şİletmelerin i  yönetimini iyileştirerek ve kurumsal yenilik yeteneğinin aracılık rolünü artırarak şİletmelerin performanslarını genel olarak iyileştirilmesini teşvik ettiğini gözlemlemiştir. Tian vd. (2023), dijital dönüşüm uygulamalarının bir şİletmenin operasyonel verimliliği üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olduğunu ve ayrıca dijital dönüşüm uygulamalarının şİletmelerin operasyonel verimliliği üzerindeki etkisinin nispeten düşük rekabet ortamında olumlu iken, yüksek rekabet ortamında önemsiz ve hatta kısmen olumsuz etkilerinin ortaya çıktığını tespit etmiştir. şİletmelerde dijital dönüşümün hem stratejik etkinliği hem de iç kontrol düzeyini iyileştirerek performansı artıracabileceğine ilişkin bulgularda mevcuttur (Xu vd., 2023). Suudi Arabistan’da yapılan bir çalışmanın bulguları ise dijital dönüşüm, müşteri deneyiminin ve bilgi teknolojileri yeniliğinin şİletme performansını olumlu yönde etkilediğini ve müşteri deneyiminin en güçlü etkiyi gösterdiğini göstermiştir (Masoud ve Basahel, 2023).

Benzer şekilde, Zhang Y. vd. (2023), dijital dönüşümü, çift yönlülük teorisi ile sömürücü ve keşfedici dönüşümler olarak sınıflandırmış ve söz konusu iki dijital dönüşümünde şİletme performansını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ve iş modeli inovasyonunun önemli bir aracılık etkisine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Liu vd. (2023)’da çalışmasında araştırmaya konu örneklemdaki şİletmelerin ağırlıklı olarak çift yönlü dijital dönüşüm ve sömürücü dijital dönüşüm sergilediğini, keşfedici dijital dönüşümün ise düşük bir oranı oluşturduğunu dile getirmiştir. Çift yönlü, keşfedici ve sömürücü dijital dönüşümün şİletme performansı üzerinde olumlu, ancak heterojen etkileri olduğunu bulmuşlardır.

Diğer taraftan, dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkinin her zaman pozitif olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Bughin ve Zeebroeck, 2017). Dijital dönüşümün uygulanması yüksek maliyet, öğrenme eğrisi ve uyum nedeniyle karmaşıktır (Zhai, H. vd., 2022). Dijital dönüşüm ile ilgili olarak, bazı araştırmacılar herhangi bir dijital dönüşümün önemli ve yüksek maliyetler nedeniyle her zaman performans artışına dönüşmediğini savunurken (Li, 2022), bazı çalışmalar, işletme performansı üzerindeki etkinin yoğun kaynak taahhüdü gerektirmesi ve diğer organizasyonel faktörlere bağlı olması nedeniyle, üretim süreçlerinin dijitalleştirme ve otomatikleştirme maliyetlerinin her zaman olumlu sonuçlar vermediğini savunmaktadır (Eller vd., 2020; Kohtamaki vd., 2020; Szalavetz, 2022). Örneğin, Szalavetz (2022) dijital üretim teknolojilerinin tek başına performans artışı sağlamadığını ve yönetsel, örgütsel ve teknik düzeylerde tamamlayıcı değişiklikler gerektirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Aninda ve Karyani (2022) dijitalleşmenin operasyonel performansı artırırken, yeni gelir akışlarını olumsuz etkileyebileceğini ve finansal performansla karmaşık bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Gul ve Ellahi (2021), dijital dönüşümün aktif karlılığı, özkaynak karlılığı veya net faiz geliri gibi bazı kritik karlılık göstergeleri üzerindeki etkilerinin negatif görünebileceğini ve bunun da “karlılık paradoksunu” ortaya koyduğunu belirtmiştir. Guo vd. (2023), dijital dönüşümün işletme maliyetlerini yükselterek, varlık devir hızını düşürerek ve yönetim giderlerini artırarak aslında işletme performansını düşürebileceği sonucuna varmıştır. Benzer bir şekilde, operasyonel yönetimde bir dizi dijital teknoloji ve uygulamanın benimsenmesine ve hayata geçirilmesine kaçınılmaz olarak büyük kaynak ve maliyet yatırımları eşlik etmekte ve bu da kısa sürede operasyonel çıktı üzerinde olumsuz bir etkiye yol açmaktadır (De Luca vd., 2020).

Bu çalışmada, literatürdeki önceki çalışmalar ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H6: Araştırmacı dijital dönüşümün işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

H7: Yararlanıcı dijital dönüşümün işletme performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

Dijital dönüşüm ve yenilik yeteneğinin işletme performansını artırmadaki kritik rolünü vurgulayan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır (Nwankpa ve Roumani, 2016; Masoud ve Basahel, 2023). Bu bağlamda, dijital dönüşüm, bir teknoloji temeli üzerine inşa edilen ve yönlendirilen değişim ve dönüşümlerle karakterize edilmektedir ve bir işletmenin yenilik yeteneği, işletmelerin gelişen dijital teknolojilerden yararlanmasını ve değişen pazar taleplerine yanıt vermesini sağlar (Nwankpa ve Roumani, 2016). Halihazırda birçok girişimci, işletmeye finansal ve finansal olmayan değerleri kazandırmak ve büyük teknolojik yeniliklere doğru gelişmek için işletmelerin yeniliklerini geliştirme becerisine önem vermektedir (Jaehoon vd., 2009; Naala vd., 2017). Nitekim, yenilik yeteneği ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin tespit edildiği birçok araştırma mevcuttur (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Bowen vd., 2010; Keskin, 2006; Cainelli vd., 2004; Calantone vd., 2002; Saunila vd., 2014).

Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H14: Yenilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkide araştırmacı dijital dönüşümün aracılık etkisi vardır.

H15: Yenilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkide yararlanıcı dijital dönüşümün aracılık etkisi vardır.

Literatürde müşteri, rakip ve teknolojik alt boyutları ile alınan stratejik odaklılık, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek amacıyla, çevreye ilişkin algılarını ve çevresel koşullara verdikleri tepkileri yansıtır (Sinkovics& Roath, 2004). Ayrıca, stratejik odaklılık, üstün yenilik elde etmek için yol gösteren ilkeler olarak görülmektedir (Al-Ani,

2021). Bu kapsamda, işletmelerin stratejik odaklılıkları, stratejik eylemlerini pazar fırsatları ve teknolojik gelişmelerle uyumlu hale getirerek yenilik yeteneğine katkıda bulunur (Jahanshahi vd., 2025). Ürün ve süreç yenilikleri çerçevesinde ele alınan söz konusu yenilik yetenekleri ise dijital dönüşümle birlikte gelişmektedir (Yang, 2018; Shehadeh vd., 2023) Yenilik yeteneği, dijital dönüşüm için önemli bir organizasyonel yetenektir ve organizasyonların dijital dönüşüm yolculuğunun başından itibaren bu yeteneği geliştirmeleri önemlidir (Konopik vd., 2022). Böylelikle işletmelerin büyüme ve yeni değer yaratılması odaklı araştırmacı dijital dönüşüm süreçleri ile verimlilik odaklı yararlanıcı dijital dönüşüm süreçleri neticesinde işletme performanslarını artıracaktır (Liu vd., 2023; Zhang Y., 2023). Bu bağlamda, stratejik odaklılık ile işletme performansı ilişkisinde yenilik yeteneğinin ve çift yönlü dijital dönüşümün aracılık etkilerinin birlikte araştırılması ve bu alanda bilgilerin genişletilmesine faydalı olacak olması nedeniyle aşağıdaki hipotezler de önerilmiştir:

H₁₆: Müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve araştırmacı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

H₁₇: Rakip odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve araştırmacı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

H₁₈: Teknoloji odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve araştırmacı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

H₁₉: Müşteri odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve yararlanıcı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

H₂₀: Rakip odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve yararlanıcı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

H₂₁: Teknoloji odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide yenilik yeteneği ve yararlanıcı dijital dönüşümün seri aracılık etkisi vardır.

1.4. Pazar Algılama Yeteneğinin Düzenleyici Rolü

Kohli ve Jaworski (1990) tarafından davranışsal bir yaklaşım ile yapılan ve “organizasyon genelinde piyasa bilgisinin üretilmesi, bu bilginin departmanlar arasında dağıtılması ve organizasyon genelinde bu bilgiye verilen tepki” olarak ifade edilen pazar odaklılık tanımı, pazar algılama yeteneğinin özünü yansıtmakta olup bu tanımın her bir unsuru, müşteri ihtiyaçları ile teknoloji, rekabet ve diğer çevresel faktörlerin etkisine ilişkin bilgi toplama ve bu bilgiye göre hareket etme ile ilgili belirgin bir faaliyeti tanımlamaktadır (Day, 1994). Pazar algılama yeteneği ile esasında bir işletmenin pazarındaki değişimleri ne derece sürekli olarak algılayabildiği ve pazarlama faaliyetlerine verilecek tepkileri ne ölçüde önceden kestirebildiği belirlenmektedir (Day 1994). Pazar algılama, işletmelerin organizasyonlarını geliştirmek için, pazar dinamiklerine yönelik bilgileri öğrenme, toplama ve cevap verme konusunda faydalandıkları bir araçtır (Likoum vd., 2018). Bu doğrultuda, Olavarrieta ve Friedmann (2008), pazar algılama sürecindeki temel unsurların şunları içerdiğini belirtmiştir:

1. Pazarı tanımlama (belirli ihtiyaçların ve pazar segmentlerinin belirlenmesi),
2. Rekabeti izleme (rakip analizleri ve performans ölçümü),
3. Müşteri değerini değerlendirme (değerin ölçülme yöntemleri ve değer modellerinin oluşturulması),
4. Müşteri geri bildirimini elde etme (müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi, kaliteye geri dönüş algısı ve çeşitli paydaşlardan gelen diğer geri bildirim türleri).

Bir başka deyişle, bir işletme pazar algılama kabiliyeti özelliği taşıdığı anda, teknoloji ve pazardaki değişiklikleri takip eder, analiz eder ve sürekli olarak izleyerek ilgili kararları alır, bu nedenle potansiyel fırsat ve tehditleri fark etme konusunda daha donanımlıdır (Fang vd., 2014). Bu bağlamda, pazar algılama yeteneği, işletmelerin dış çevrelerini analiz etmelerini, pazardaki değişiklikleri anlamalarını ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayan stratejik bir kavramdır (Priporas ve Prince, 2015).

Yenilikçilik, bir işletme tarafından yeni, uygun ve benzersiz ürün veya hizmetlerin geliştirilmesidir (Alshanty vd., 2019). Bunu başarmak için pazar bilgisi gereklidir, çünkü ürün yenilik süreci pazar bilgisi ile geliştirilebilir (Luca ve Atuahene-Gima, 2007). Heusinkveld vd. (2009) pazar algılamanın “yeni ürün geliştirmede müşteri bilgilerinin kullanılmasına yönelik örgüt içi koşulların” önemli bir parçası olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin makro çevrelerine ilişkin bilgileri veya müşteri istekleri, ihtiyaçları ve hizmet prosedürleri hakkında fikir edinme eğilimleri, yenilikçilik için bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Rakthin vd., 2016; McKelvie vd., 2018).

Nitekim, literatürdeki çalışmalar, pazar algılama yeteneğinin yenilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Alshanty ve Emeagwali, 2019). Ardyan ve Sugiyart (2017) ise pazar algılama yeteneğinin, piyasadaki yenilikçi ürünlerin kalitesi üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Barreto vd. (2024), Brezilya’da yerleşik tedarik zinciri yönetimi alanında uzmanlara yönelik yapılan bir araştırmada, pazar algılama yeteneğinin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, işletmelerin yenilikçiliği pazar algılama kabiliyetinin bir sonucudur, yani yenilik arayışındaki işletmeler, müşterilere yeni ürün ve hizmetleri ve yönetim süreçlerini nasıl sunacaklarına dair stratejilerini yeniden konumlandırmalarına olanak tanıyan pazar ve çevre analizlerine yönelirler (Likoum vd., 2018).

Ayrıca, Baden-Fuller ve Teece (2020), pazar algılama yeteneğini dinamik bir yetenek olarak ifade etmiştir. Bahse konu bu yetenek, işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili olarak dijitalleşme trendlerini ve teknolojik fırsatları tanımlamasına, geliştirmesine ve değerlendirmesine olanak sağlayabildiğinden, işletmelerin dijital dönüşümlerine katkı sağlamaktadır (Matarazzo vd., 2021). Teece (2018)’ye göre, güçlü pazar algılama dinamik yeteneğine sahip işletmeler, dijital teknolojilerin nasıl kullanılabileceğini algılamada ve bu teknolojilerle yeni dijital iş modelleri oluşturarak henüz gelişmekte olan dijital ortamda rekabetçi kalmada üstün performans gösterirler.

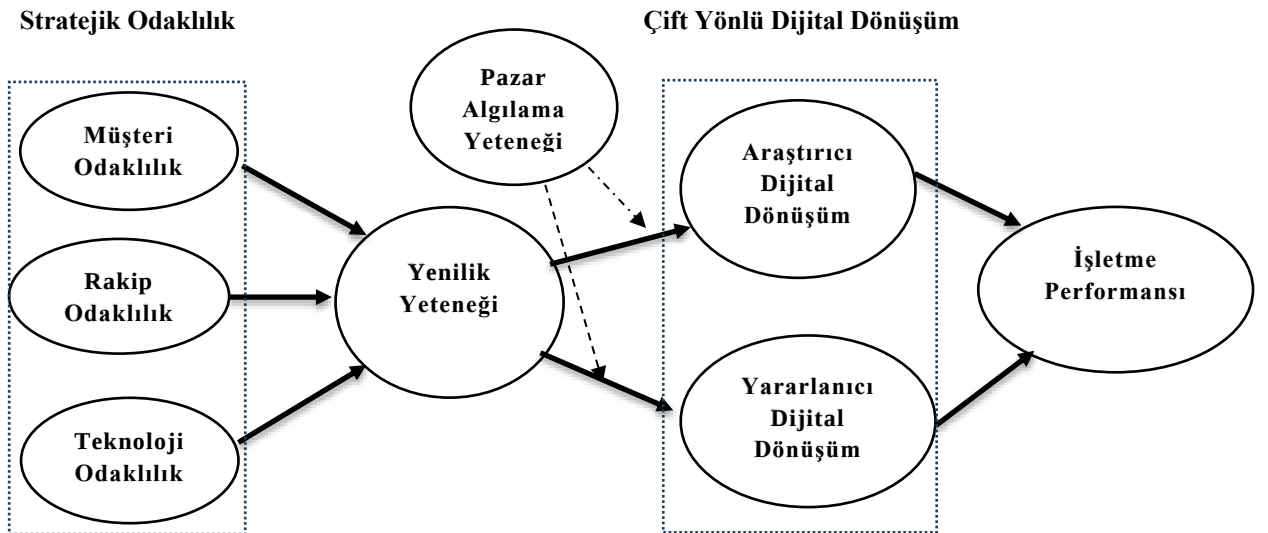
Bununla birlikte, dijital teknolojiler, pazar istihbaratında bilgilerinin toplanmasını sağlayarak pazar algılama yeteneğini de artırmaktadır (Zaheer vd., 2022; Jafari-Sadeghi vd., 2021 ; Christofi vd., 2023). Literatürde, Christofi vd. (2023) yaptığı bir araştırmada, stratejik liderin girişimci ısrarının KOBİ’lerin dijital teknolojileri benimsemesi yoluyla iş modeli yeniliği üzerindeki dolaylı etkisinin, pazar algılama dinamik yeteneği yüksek olduğunda güçlendiğini öne sürmektedir. Pazar algılama kabiliyeti de dijital bankacılık performansını etkilemekte, davranışsal faktörler ve sektör özellikleri gibi boyutlar bu kabiliyetin uygulanmasını etkilemektedir (Permana vd., 2022).

Bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H₂₂:Pazar algılama yeteneği, yenilik yeteneği ile çift yönlü dijital dönüşüm (yararlanıcı ve araştırıcı) arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenler.

Bu durumda, yüksek pazar algılama yeteneğine sahip işletmelerde yenilik yeteneğinin çift yönlü dijital dönüşüm (yararlanıcı ve araştırıcı) üzerindeki etkisi, düşük pazar algılama yeteneğine sahip işletmelere göre daha yüksek olur.

2. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 1. Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1.1. Tasarım ve Veri

Araştırmada, verilerin anket ile toplanması ve araştırma hipotezlerinin ampirik olarak test edilmesi için tercih edilmiştir. Araştırma evreni olarak Ticaret Bakanlığı veri tabanına kayıtlı işletmeler seçilmiş olup araştırma örnekleme olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında çevrimiçi bir anket uygulaması olan ‘Ticaret Bakanlığı Anket Sistemi’nden faydalanılmıştır.

Anket formu, geçerliği ve güvenirliği literatürdeki çalışmalarda kanıtlanmış ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçek ifadeleri araştırmanın amacı kapsamında uyarlanmış olup uyarlanan ölçeklerin orijinal dili İngilizceden Türkçe’ye ve geri çeviriler yapılmış, anlamın doğru aktarılabilmesi ve dil yapısında uyumun sağlanması amacıyla bazı ifadeler üzerinde düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Türkçe açısından anlaşılabilirliğinin test edilebilmesi teminen iki kez ön test yapılmıştır ve neticesinde maddeler tekrar gözden geçirilerek anket soruları revize edilmiştir.

Araştırmada yer alan tüm ifadeler, beşli Likert tipi bir ölçek kullanılmış olup “1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) kadar” derecelendirilmiştir. Tanımlayıcı sorular, araştırma modelindeki bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlere ilişkin ölçek ifadelerini içeren bölümlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların objektif bir şekilde düşüncelerini yansıtabilmeleri için söz konusu anketin gizlilik ilkesine göre değerlendirileceği belirtilmiştir.

Veri toplama süreci kapsamında, 421 işletmeden geri dönüş sağlamıştır. Hatalı/rastgele yanıtlar içeren formlar elenerek 415 işletmeden elde edilen veri ile analiz aşamasına geçilmiştir.

Araştırma örneklemine ilişkin betimsel veriler Tablo 1’de sunulmaktadır. Araştırmada, işletmelerdeki çalışma pozisyonları dört pozisyon düzeyinde incelenmiş olup, ilki işletmenin vizyonunu ve stratejik yönelimini belirleyerek tüm organizasyonun yönetiminden sorumlu olan üst düzey yöneticilerdir. İkinci düzeyde ise orta düzey yöneticiler yer almakta ve üst yönetim tarafından belirlenen stratejileri uygulamaya koyan ve alt kademeleri koordine eden ara kademe yöneticilerdir. Üçüncü seviyedeki alt düzey yöneticiler ise günlük operasyonları denetleyen ve doğrudan çalışanları yönlendiren pozisyonlardır. Bu yönetim kademelerinin altında yer alan beyaz yakalı personel ise, büro, idari ve uzmanlık gerektiren görevlerde çalışan, üretim dışı süreçlerde rol alan profesyonel iş gücünü ifade etmektedir. Ayrıca, çalışma kapsamında tüm sektörlerden veri toplanılmasına özen gösterilmiştir.

Örneklem detaylı incelendiğinde, katılımcıların %56,9’nun üst düzey yönetici olduğu, %1,4’ü ise alt düzey yönetici olduğu; %26,5’nin satış departmanında, %12,3’ünün ise pazarlama departmanında çalıştığı tespit edilmiştir. İşletmelerin %39,5’nin 31 yıl ve üzerinde, %19,5’nin ise 1-10 yıl süresinde faaliyet gösterdikleri, %33’nünde çalışan sayısının 250 ve üzeri olduğu ve %84,8’nin yerli sermayeye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Örneklemdeki sektörel dağılım incelendiğinde, tekstil ve hazır giyim (93 işletme), makine (71 işletme), otomotiv (60 işletme), kimya (49 işletme) ve savunma (43 işletme) sektörlerinin ağırlık olduğu gözlemlenmiştir. Bulut Bilişim (188 işletme), E-ticaret (134 işletme); siber güvenlik sistemleri (121 işletme), dijital pazarlama ve sosyal medya pazarlaması (172 işletme), dijital bankacılık ve mobil uygulamalar (188 işletme) en çok işletmeler tarafından kullanılan yeni nesil teknolojilerdir.

Tablo 1. Betimsel Veriler

Çalışma Pozisyonu	Sıklık	Yüzde (%)
Üst Düzey Yönetici	236	56,9
Orta Düzey Yönetici	107	25,8
Alt Düzey Yönetici	6	1,4
Beyaz Yakalı Personel	66	15,9
Çalışılan Departman		
Satış	110	26,5
Pazarlama	51	12,3
Üretim	75	18,1
Finans/Muh.	88	21,2
Diğer	91	21,9
İşletme Faaliyet Süresi		
1-10 yıl	81	19,5
11-20 yıl	101	24,3
21-30 yıl	69	16,6
31 yıl ve üzeri	164	39,5

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
10 kişiden az	43	10,4
10-49 arası	117	28,2
50-249 arası	118	28,4
250 ve üzeri	137	33,0
İşletme Sermaye Yapısı		
Ağırlıklı olarak yerli sermaye (%51 ve üstü)	36	8,7
Yerli sermaye (%100)	352	84,8
Yabancı sermaye (%100)	7	1,7
Ağırlıklı olarak yabancı sermaye (%51 ve üstü)	8	1,9
Yerli ve yabancı sermaye (%50-%50)	12	2,9
Faaliyet Gösterilen Sektör		
Otomotiv	60	12,2
Makine ve Aksamlar	71	14,4
Medikal ve İlaç	18	3,7
Elektronik	18	3,7
Kimya	49	10
Tekstil ve Hazırgiyim	93	18,9
Gıda ve İçecek	61	12,4
Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri	32	6,5
Bilişim ve Yazılım	8	1,6
Savunma	43	8,7
Demir ve Demir Dışı Maden ve Metaller	10	2
Diğer	29	5,9

Tablo 1. Betimsel Veriler (devamı)

Yeni Nesil Teknolojiler	Sıklık	Yüzde (%)
Bulut Bilişim	188	12,4
Blokzincir	12	0,8
Makine Öğrenimi Yapay Zeka	63	4,2
Akıllı Robotlar	102	6,7
Nesnelerin İnterneti	58	3,8
Büyük Veri ve Veri Analitiği	71	4,7
E-ticaret	134	8,9
Yatay Dikey Entegrasyon	42	2,8
3D Yazıcılar	100	6,6
Eklenmeli Üretim	26	1,7
Sensör Teknolojisi	114	7,5
Siber Güvenlik Sistemleri	121	8
Akıllı Fabrikalar	101	6,7
Artırılmış Gerçeklik	22	1,5
Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması	172	11,4
Dijital Bankacılık ve Mobil Uygulamalar	188	12,4

1.2. Ölçekler

Araştırma ana modelinde, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık, yenilik yeteneği, yararlanıcı dijital dönüşüm, araştırmacı dijital dönüşüm, pazar algılama yeteneği ve işletme performansı olmak üzere sekiz değişken bulunmaktadır. Araştırmada faydalanılan ölçekler ilgili literatürden alınmış olup geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçeklerdir.

Stratejik odaklılık şemsiye kavramının alt boyutlarını oluşturan, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık değişkenlerine ilişkin ölçekler her biri beşer ifadeden oluşmakta olup Yu ve Moon (2021)'dan alınmıştır.

Yenilik yeteneği, yararlanıcı dijital dönüşüm, araştırmacı dijital dönüşüm değişkenlerine yönelik ölçekler her biri dörder ifadeden oluşmakta olup Zhang, Y. vd. (2023)'dan uyarlanmıştır.

Pazar algılama yeteneği değişkenine ilişkin dört ifadeden oluşan ölçek Christofi vd. (2023)'dan; işletme performansı değişkenine ilişkin dört ifade ise Hock-Doepgen vd. (2021)'dan faydalanılmıştır.

Araştırmada bulunan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak kullanılan ölçek ifadeleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Ölçek İfadeleri

Değişkenler	İfadeler
Müşteri Odaklılık	Rekabet avantajı, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.
	İşletme amaçları, müşteri memnuniyeti esas alınarak belirlenir.
	Müşteri memnuniyeti sık sık ve sistematik olarak ölçülür.
	Müşteri memnuniyetini sağlamak için satış sonrası müşteri hizmetlerine çok önem verilir.
	Müşterilerimizin henüz farkında olmadıkları ek ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması için sürekli çaba gösterilir.
Rakip Odaklılık	Çalışanlarımız, rakiplerimizin bilgilerini düzenli olarak paylaşır.
	Rakiplerimizin davranışları ve eylemleri her zaman tartışılır.
	Rakiplerimizin stratejileri düzenli olarak tartışılır.
	Rakiplerimizin bizi tehdit eden hareketlerine karşı işletmemiz hızla cevap verir.
	Rekabet avantajı sağlamak için pazardaki fırsatlar değerlendirilir.
Teknoloji Odaklılık	Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde proaktifiz.* <i>*Proaktiflik: Problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek hareket etmek</i>
	Yeni ürün geliştirirken ileri teknolojiler kullanılır.
	Yeni ürünlerimiz her zaman en ileri teknoloji seviyesindedir.
	Program/proje yönetimimizde teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul edilir.
	İşletmemiz, araştırma sonuçlarına dayalı yenilikçi teknolojileri kabul eder.
Pazar Algılama Yeteneği	Pazardaki fırsatlar ve seçenekler araştırılır.
	Yeni pazar fırsatları ve ürün çözüm seçenekleri tespit edilir.
	Yeni pazar ve teknoloji olanakları saptanır.
	İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarındaki eğilimleri belirler.
	İşletmemiz, çalışanlarının ürün geliştirmeye, yenilik sürecini iyileştirmeye ve yeni fikirler üretmeye katılmasını destekler ve teşvik eder.
Yenilik Yeteneği	İşletmemizde ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardan edinilen bilgiler hızla ve etkili şekilde kullanılır.
	İşletmemiz, pazar koşullarındaki değişikliklere (müşteri ihtiyaçları, rakiplerin ürünleri vb.) göre ürün ve süreçlerimizi hızlıca dönüştürebilmektedir.
	İşletmemiz, sık sık pazar tarafından iyi karşılanan yeni ürün ve hizmetler geliştirir.
	Mevcut ürün ve hizmetlerde ufak iyileştirmeler yapmak için dijital teknoloji kullanılır.
	Ürün ve hizmetlerimizi daha verimli bir şekilde sunmak için dijital teknolojiler kullanılır.
Yararlanıcı Dijital Dönüşüm	Hizmetlerimizi mevcut müşterilere genişletmek için dijital teknolojiye yararlanılır.
	Mal veya hizmet üretim maliyetimizi azaltmak amacıyla harcamaları düşürmeye yönelik dijital teknoloji kullanılır.
	Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için dijital teknoloji kullanılır.
	Yeni dağıtım kanallarını bulmak için dijital teknoloji kullanılır.
	Yeni pazarlar geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için dijital teknolojilerden yararlanılır.
Araştırmacı Dijital Dönüşüm	Yeni pazarlarda yeni müşteriler bulmak ve onlara ulaşmak için dijital teknolojiden yararlanılır.
	İşletmemizin pazar payı daha yüksektir.
	İşletmemiz daha hızlı büyümektedir.
	İşletmemiz daha kârlıdır.
	İşletmemiz daha yenilikçidir.

1.3. Veri Analizi Yöntemi

Araştırma modeli, SPSS 24 ve AMOS 24 istatistik programları ile analiz edilmiştir. İşletmelerin özelliklerini tanımlayan veri analizi yapılmıştır. Akabinde, ölçeklere ilişkin açıklayıcı istatistikler, faktör analizi ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve ortak yöntem varyansı test edilmiştir. Bir sonraki analiz sürecinde ise ölçme modeline yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Modelde yer alan ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak incelenmiştir.

2. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.1. Ön Veri Analizi

Araştırma hipotezlerinin analiz edilebilmesi için literatürdeki ilk şart, veri setinin normal dağılıma sahip olmasıdır. Bu nedenle, araştırmada kullanılan verilerin dağılımının uygun olup olmadığını saptanması için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Literatürde, basıklık ve çarpıklığın normal dağılım varsayımını karşılamasına yönelik farklı eşik değerleri bulunmakla beraber normal dağılım sergilemesi için söz konusu değerlerin ± 3 aralığında bulunması gerektiği ifade edilmiştir (Kline 2014). Bu çalışmada, veri setine ilişkin saptanan çarpıklık değerleri -1,327 ile 0,156 arasında ve basıklık değerleri ise -0,107 ile 2,491 arasında bulunmakta olup bahse konu verilerin dağılımının normal olduğunu destekleyen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3'te, araştırmada incelenen değişkenlere ait aritmetik ortalama, standart hata, çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuştur.

Tablo 3. Aritmetik Ortalama, Standart Hata, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Madde	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Madde	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
MO1	4.21	.779	-1.190	2.337	SDD1	3.76	.840	-.480	-.222
MO2	4.27	.714	-1.082	2.491	SDD2	3.92	.837	-.734	.357
MO3	4.22	.741	-.949	1.344	SDD3	3.90	.811	-.696	.573
MO4	4.43	.719	-1.327	2.089	SDD4	3.80	.913	-.469	-.434
MO5	3.99	.901	-.749	.278	KDD1	3.83	.862	-.545	-.107
RO1	3.25	1.036	-.247	-.536	KDD2	3.80	.870	-.474	-.246
RO2	3.53	.927	-.367	-.327	KDD3	3.90	.843	-.651	.277
RO3	3.60	.867	-.452	-.067	KDD4	3.94	.819	-.631	.243
RO4	3.64	.912	-.447	-.086	FP1	3.54	.942	-.265	-.403
RO5	4.25	.710	-1.003	2.083	FP2	3.61	.939	-.357	-.380
TO1	3.97	.838	-.684	.343	FP3	3.34	.842	.156	-.203
TO2	3.87	.881	-.597	.077	FP4	3.97	.783	-.496	.121
TO3	3.60	.911	-.292	-.194	Müşteri Odaklılık-MO; Rakip Odaklılık-RO; Teknoloji Odaklılık-TO- TeknO; Yenilik Yeteneği- YY; Pazar Algılama Yeteneği-PAY; Yararlanıcı Dijital Dönüşüm- SDD; Araştırmacı Dijital Dönüşüm-KDD; İşletme Performansı-FP				
TO4	3.92	.759	-.433	.195					
TO5	4.08	.723	-.506	.171					
PAY1	4.25	.622	-.655	1.856					
PAY2	4.24	.627	-.697	2.001					
PAY3	4.12	.707	-.591	.717					
PAY4	4.15	.741	-.823	1.080					
YY1	4.15	.775	-.859	1.045					
YY2	4.07	.768	-.630	.411					
YY3	4.01	.786	-.646	.266					
YY4	3.99	.803	-.513	.005					

2.2. Ortak Yöntem Varyansı

Ortak yöntem varyansı sorunu olup olmadığı tespiti için ilk önce Harman tek faktör testi kullanılmıştır. Bu testte, tüm ifadelerin tek bir faktörde birleştirildiğinde hesaplanan açıklanan varyans oranı %50'sinden daha düşük ise ortak yöntem varyansı sorunun mümkün olmayacağını ifade etmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986; Podsakoff v.d, 2003). Bu çerçevede, modelde yer alan tüm ifadeler tek faktörde birleştirilerek ve döndürme olmaksızın analiz edildiğinde açıklanan varyans %37,3 olarak ölçülmüştür.

Ortak yöntem varyansı sorunun tespiti için kullanılan diğer bir yöntem ise tüm gözlenen değişkenleri tek faktörde toplayarak doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesidir (Venkatraman ve Prescott, 1990). Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, düşük uyum değerleri olduğu görülmüştür ($X^2/df = 6,759$; GFI=0,58; CFI =0,626; TLI =0,6 ; RMSEA =0,118).

Bu çalışma kapsamında, uygulanan analizler neticesinde ortak yöntem varyansı sorunu bulunmadığı gözlemlenmiştir.

2.3. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında yer alan ölçek ifadelerinin güvenilirliği ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Literatürde, güvenilirlik düzeyinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmakta olup, kabul edilen alt sınır genellikle 0,70 olarak belirtilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2018). Buna ek olarak, madde toplam korelasyon (item-total correlation) değerleri için alt sınır değeri 0,40 olarak kabul edilmektedir (Jarvis vd., 2003). Bu kapsamda, müşteri odaklılığın birinci ifadesi (MO1) düşük item-total korelasyon ($0,295 < 0,4$) ve rakip odaklılığın beşinci ifadesi (RO5) de düşük item-total korelasyon ($0,347 < 0,4$) sebebiyle analizden çıkarılmış olup diğer ifadeler ise 0,40 sınır değerinin üzerinde kaldığı tespit edilmiştir. Akabinde kalan ifadelerle yapılan güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach's Alpha değerleri 0,746 ile 0,916 arasında değişim göstermekte ve hepsi eşik değerin üzerinde olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.

Güvenirlik analizinden sonra araştırmadaki veri setindeki değişkenler arasındaki yapı geçerliliğinin belirlenmesi ve ölçeklerin tek boyutlu olup olmadıklarının tespit edilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Bartlett küresellik testleri yapılmış ve faktör yüklerinin değerleri kontrol edilmiştir. Tüm faktörlerde KMO değerinin eşik değer olan 0,50'nin üstünde olduğu (Tabachnick vd., 2018) ve Bartlett testinin tüm faktörler için anlamlı çıktığı ($p < 0,001$) gözlemlenmiştir (Hair v.d., 2006). Bunun yanı sıra, ölçek ifadelerinin kendi faktörleri içindeki yükleri kritik değer olan 0,50'nin (Churchill, 1979) üstünde olduğu görülmüştür. Faktörlerin madde bazında açıklanan varyans oranları %57,3 ila %80,2 arasında farklılık göstermektedir. Açıklanan varyans oranlarının, sosyal bilimler alanında, 0,40 ile 0,60 arasında olması yeterli bulunmaktadır (Tavşancıl, 2002). Bu

bulgular doğrultusunda, araştırmanın veri seti faktör analizi yapmak için uygundur. Bu analizlere ilişkin değerler Tablo 4’te sunulmuştur.

Diğer taraftan, düşük item-total korelasyonuna sahip olması nedeniyle çıkarılan müşteri odaklılığın birinci ifadesi (MO1) ve rakip odaklılığın beşinci ifadesinin (RO5) faktör analizine dahil edildiğinde sırasıyla 0,466 ve 0,303 kritik değer 0,50’nin altında faktör yüklerine sahip olmaları nedeniyle analizden çıkarılması kararı devam etmektedir.

Tablo 4. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	KMO Değerleri	Cronbach's Alpha
Müşteri Odaklılık				
MO2	0,736	0,573	0,771	0,746
MO3	0,798			
MO4	0,762			
MO5	0,731			
Rakip Odaklılık				
RO1	0,757	0,629	0,764	0,797
RO2	0,867			
RO3	0,827			
RO4	0,710			
Teknoloji Odaklılık				
TO1	0,806	0,672	0,835	0,876
TO2	0,839			
TO3	0,818			
TO4	0,818			
TO5	0,816			
Yenilik Yeteneği				
YY1	0,803	0,678	0,798	0,842
YY2	0,874			
YY3	0,825			
YY4	0,793			
Yararlanıcı Dijital Dönüşüm				
SDD1	0,872	0,765	0,816	0,895
SDD2	0,918			
SDD3	0,875			
SDD4	0,830			
Araştırmacı Dijital Dönüşüm				
KDD1	0,819	0,802	0,841	0,916
KDD2	0,911			
KDD3	0,931			
KDD4	0,918			
İşletme Performansı				
FP1	0,774	0,590	0,765	0,768
FP2	0,825			
FP3	0,764			
FP4	0,705			
Pazar Algılama Yeteneği				
PAY1	0,905	0,749	0,798	0,881
PAY2	0,915			
PAY3	0,865			
PAY4	0,772			

Müşteri Odaklılık-MO; Rakip Odaklılık-RO; Teknoloji Odaklılık-TO-TeknO; Yenilik Yeteneği- YY; Yararlanıcı Dijital Dönüşüm-SDD; Araştırmacı Dijital Dönüşüm-KDD; İşletme Performansı (FP); Pazar Algılama Yeteneği (PAY)

2.4. Ölçüm Modeli ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında, açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının analize devam edilmesi noktasında uygun çıkmasıyla ölçüm modelinin testi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yine bu aşamada da doğrulayıcı faktör analizi sonucu müşteri odaklılığın birinci ifadesi (MO1) ve rakip odaklılığın beşinci ifadesinin (RO5) sırasıyla 0,344 ve 0,447 faktör yüklerinin 0,60 değerinden (Churchill, 1979) düşük olması nedeniyle analizden çıkarılması kararı devam etmektedir. Bahse konu maddelerin analiz kapsamından çıkarılmasının akabinde doğrulayıcı faktör analizi yinelenmiştir.

Bu kapsamda, Hair vd. (2010)'nin önerileri çerçevesinde faktör yükleri, standart hata kovaryans değerleri ve modifikasyon indeksleri tekrar incelenmiştir. Bu incelemeler sonrasında YY1-YY2, TO2-TO3, TO4-TO5, KDD1-KDD3 ve SDD1-SDD3 ifadelerin hata terimleri birleştirilmiş olup, buna ilaveten tüm ifadelerin faktör yükleri 0,6 alt sınırını geçmiştir (Churchill, 1979).

Doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda, Tablo 5'te gösterilen modelin uyum indeksi değerleri (RMSEA, CMIN, CMIN/DF, SRMR, GFI, NFI, AGFI, CFI, IFI ve TLI) analiz edilmiştir.

Tablo 5. Model Uyum İndeksleri

χ^2 (CMIN)	df	χ^2/df (CMIN/df)	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
767,228	351	2,186	0,94	0,895	0,93	0,94	0,888	0,861	0,056	0,054

Bu kapsamda, CMIN (Ki-kare) değeri, model ile toplanan verilerin arasındaki uyumu test etmektedir. Ancak, söz konusu değerin örnekleme göre değişiklik göstermesi nedeniyle daha güvenilir bir sonuç veren CMIN/DF oranı tercih edilmektedir. CMIN/DF değerinin 3'ün altında olması iyi uyumu, 5'in altında olması ise kabul edilebilir düzeyde uyumu göstermektedir (Hair vd., 1998; Schumacker ve Lomax, 2004). Bu itibarla,

CMIN/DF değeri 2,186 olarak hesaplanmış olup kabul edilebilirdir ($p < 0,0001$) ve model uyumu iyidir.

Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü olan RMSEA için 0,05–0,08 arası değerler kabul edilebilir olarak kabul edilmekte (Hair vd., 1998), çalışmada hesaplanan 0,054 değeri ise bu sınırlar içerisindedir.

Diğer taraftan, literatürde, iyilik uyum indeks (goodness of fit index (GFI)), normlaştırılmış uyum indeks (normed fit index (NFI)), ve düzeltilmiş iyilik uyum indeks (adjusted goodness of fit index (AGFI)), karşılaştırmalı uyum indeks (comparative fit index (CFI)), Tucker–Lewis index (TLI) ve fazlalık uyum indeks (incremental fit index (IFI)) değerlerinin de 0,9 ve üzerinde olması durumunda yine model uyumunun iyi olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 1998; Schumacker ve Lomax, 2004; Byrne, 2016; Gürbüz, 2019). Bu çerçevede, uyum indekslerinden GFI değeri 0,888; NFI değeri 0,895; CFI değeri 0,94 AGFI değeri 0,861 ve IFI değeri 0,94 olarak hesaplanmış olup 0,90’ın üzerinde veya 0,90’a çok yakın değerlerdir. Ayrıca, SRMR değeri ise 0,056 olarak hesaplanmış ve 0,08’in altında kalarak iyi olarak değerlendirilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Tüm bu değerlendirmeler neticesinde model uyumunun iyi olduğunu söylemek mümkündür.

2.5. Yapı Geçerlikleri ve Güvenilirlikleri

Ölçüm modelinin test edilmesi ardından yakınsama ve ayırım geçerlilikleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda, ortalama açıklanan varyans (AVE, Average Variance Extracted) değerleri ve yapı güvenilirliği (CR-composite reliability) değerleri yakınsama geçerliliği sınanmıştır. Literatürde, bir ölçeğin yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için CR değerinin 0,70’in, AVE değerinin ise 0,50’nin üzerinde olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2006). Ancak, bileşik güvenilirlik CR değeri yeterliyse AVE değerinin 0,40’tan fazla olmasının da kabul edilebileceği ileri sürülmektedir (Lam, 2012; Ho vd., 2020; Maruf, 2021). Bununla birlikte, ifade sayısı az, faktör yükleri 0,60 civarında olması halinde

0,50'nin altında hesaplanan AVE değeri olağan kabul edilmektedir (Çatak, 2020). Analiz sonucunda, CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu ve yeterli olduğu gözlenmektedir. Bu doğrultuda, müşteri odaklılık (MO) için AVE değeri 0,433 ve işletme performansı (FP) için AVE değeri ise 0,456 olarak hesaplanmış olup diğer değişkenlerde ise AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Literatürdeki söz konusu değerlendirmeler ışığında, ölçüm modelinde yer alan değişkenler için yakınsama geçerliği sağlanmıştır. Bu analizlere ilişkin değerler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yapı Güvenilirlikleri, Ortalama Açıklanan Varyanslar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	CR	AVE	MO	TeknO	SDD	KDD	FP	YY	RO
MO	0,752	0,433	0,658						
TeknO	0,865	0,562	0,689***	0,750					
SDD	0,906	0,707	0,532***	0,695***	0,841				
KDD	0,925	0,756	0,566***	0,642***	0,765***	0,870			
FP	0,769	0,456	0,501***	0,656***	0,473***	0,445***	0,676		
YY	0,834	0,557	0,729***	0,734***	0,597***	0,569***	0,534***	0,746	
RO	0,809	0,518	0,505***	0,285***	0,269***	0,252***	0,267***	0,338***	0,720

Modelde ayırım geçerliliğinin test edilmesi için “Heterotraitmonotrait Ratio Matrix” (HTMT) analizi, Fornell ve Larcker yöntemi ve Anderson ve Gerbing yöntemi kullanılmıştır. HTMT analizi neticesinde değişkenlere ait tüm değerlerin 0,85'in altında olduğu gözlenmiştir (Henseler vd., 2015).

Bu araştırmada ayırım geçerliliğinin kontrol etmek amacıyla kullanılan diğer bir analiz ise Fornell ve Larcker'ın yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlardan yüksek olması durumunda ayırım geçerliliği sorununun olmadığı anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Elde edilen bulguların söz konusu kurallara ile örtüştüğü görülmüştür. Yalnızca müşteri odaklılığın AVE değerinin, teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasındaki korelasyonlarından düşük olduğu görülmüştür. Ancak, Henseler vd. (2015), Fornell-Locker kriterinin ayırım

geçerliliğinin tespit edilmesinde çoğunlukla kullanılmasına karşın bu kriterin uygunluğu ve etkinliğine yönelik yeterli sistematik çalışmaların yapılmadığını ileri sürmekte olup söz konusu analizin değerlendirilmesinde spesifik ve hassas olması nedeniyle yeni bir yaklaşım olarak HTMT analizini önermektedirler (Hamid vd., 2017). Bu bağlamda, HTMT analizi sonuçlara göre modelde ayırım geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 7. HTMT Analizi

	MO	TeknO	SDD	KDD	FP	YY	RO
MO							
TeknO	0,666						
SDD	0,556	0,710					
KDD	0,581	0,655	0,805				
FP	0,502	0,642	0,503	0,475			
YY	0,733	0,718	0,607	0,585	0,527		
RO	0,545	0,304	0,300	0,266	0,312	0,379	

Diğer taraftan, Fornell ve Larcker yöntemi kapsamında, müşteri odaklılığın, teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasındaki ilişkide ortaya çıkan ayırım geçerliliği sorunun giderilmesini teminen Anderson ve Gerbing yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde doğrulayıcı faktör analizinde sınırlandırılmamış ve sınırlandırılmış model arasındaki ki-kare farkının kritik değer olan 3,84 değerinden yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu yöntemle göre; müşteri odaklılık ile teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasında sınırlanmış ve sınırlandırılmamış modellerde ki-kare farkı $27,9 > 3,84$ ($p < 0,05$) saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermekte ve bu nedenle ayırım geçerliliği açısından bir sorun bulunmamaktadır. Böylece, ayırım geçerliliğinin sağlandığına dair yeterli sağlama yapılmıştır.

Ayrıca, ölçeklerin güvenirlik değerleri Cronbach Alfa (Alpha) test edilmiştir ve Tablo 4 (Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi)'te gösterildiği üzere Alpha değerinin sınır değer olan 0,70'ten (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2018) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada ise birleşik güvenirlik (CR, Composite Reliability)

değerleri ile test edilmiş olup söz konusu değerler Tablo 6’da gösterilmiştir. Sonuç olarak, ölçeklere ait tüm Alpha ve CR değerleri 0,70 olan eşik değerleri aşmıştır ve böylece ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ

Sosyal bilimler alanında araştırma modellerini analizi için sıklıkla başvuru alan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) olup bu çalışmada da önerilen hipotezlerinin sınanmasında kullanılmıştır. Bu yöntem, kuramsal bir modelde yer alan gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri analiz ederek, bu ilişkilerin mevcut veri setinde geçerliliğini test eden ve model uyumunu değerlendiren kantitatif bir yöntemdir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bir başka deyişle yapısal modelinin tutarlılığı test edilir. YEM, yol analizi ve faktör analizini kapsayan, çok değişkenli istatistiksel yöntemleri bir arada kullanan bir modeldir. Akademik araştırmalarda yapısal eşitlik modellemesinin yaygın olarak tercih edilmesinin esas nedeni, hem ölçüm hatalarını dikkate alması hem de değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini hesaba katarak bağımlı değişken üzerindeki genel etkiyi belirleyebilmesidir (Karagöz, 2017). Ayrıca, çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri aynı anda modelleyebilme yeteneği sayesinde, karmaşık analizlerin sistematik ve kapsamlı bir biçimde tek adımda gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).

Önceki bölümlerde hipotezlerin test edilebilmesi için gerekli olan ortak yöntem varyansı, model uyumu, güvenilirlik ve geçerlilik koşulları yerine getirilmiştir. Bu doğrultuda, yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde öncelikle araştırma modelinin uyum düzeyi değerlendirilmiş, ardından hipotezlerin test edilmesi amacıyla Yol Analizi Yöntemi uygulanmıştır.

Analiz sonucunda model uyumuna ilişkin değerler ($p < 0.001$, CMIN/DF=2,746, GFI=0,861, CFI=0,908, AGFI=0,833, NFI=0,864, IFI=0,909, TLI=0,897, RMSEA=0,065), uyum açısından literatürde kabul edilebilir ve/veya iyi uyum

aralıklarında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Hair vd., 1998; Lomax ve Schumacker, 2004; Kline, 2015; Byrne, 2016). Yapısal modelin model uyum indeksleri Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Model Uyum İndeksleri

χ^2 (CMIN)	df	χ^2/df (CMIN/df)	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
993,93	362	2,746	0,908	0,864	0,897	0,909	0,861	0,833	0,083	0,065

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan yol analizine ilişkin bulgular Tablo 9’da sunulmuştur. Söz konusu tabloda yer alan katsayılar (estimates), modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. Yol analizi bulgularına göre, H₁, H₃, H₄, H₅, H₆ ve H₇ hipotezleri desteklenmiş, H₂ hipotezi ise anlamlı bulunmayarak reddedilmiştir.

Tablo 9. Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler		Katsayılar	Standart Hata	Kritik Oran (C.R.)	P	Standardize Edilmiş Katsayılar (β)
H ₁	MO → YY	0,320	0,073	4,363	***	0,365
H ₂	RO → YY	0,009	0,045	0,192	0,847	0,009
H ₃	TeknO → YY	0,545	0,073	7439	***	0,584
H ₄	YY → KDD	0,996	0,093	10746	***	0,732
H ₅	YY → SDD	1108	0,096	11,508	***	0,764
H ₆	KDD → FP	0,183	0,061	3,017	0,003	0,200
H ₇	SDD → FP	0,301	0,060	5,031	***	0,349

*** p < 0,001; ** p < 0,010; * p < 0,050

+Müşteri Odaklılık-MO; Rakip Odaklılık-RO; Teknoloji Odaklılık-TO- TeknO; Yenilik Yeteneği- YY; Pazar Algılama Yeteneği-PAY; Yararlanıcı Dijital Dönüşüm-SDD; Araştırmacı Dijital Dönüşüm-KDD; İşletme Performansı-FP

H₁ hipotezi işletmelerin müşteri odaklılığı ile yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre müşteri odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (β=0,365, p<0,001). Böylece H₁ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 4,363).

H₂ hipotezi işletmelerin rakip odaklılığı ile yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre rakip

odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,009$, $p>0,5$). Böylece H₂ hipotezi reddedilmektedir (C.R.= ,192).

H₃ hipotezi işletmelerin teknoloji odaklılığı ile yenilik yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre teknoloji odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,584$, $p<0,001$). Böylece H₃ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 7,439).

H₄ hipotezi işletmelerin yenilik yeteneği ile araştırıcı dijital dönüşümü arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre yenilik yeteneğinin araştırıcı dijital dönüşümü üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,732$, $p<0,001$). Böylece H₄ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 10,746).

H₅ hipotezi işletmelerin yenilik yeteneği ile yararlanıcı dijital dönüşümü arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre yenilik yeteneğinin yararlanıcı dijital dönüşümü üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,764$, $p<0,001$). Böylece H₅ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 11,508).

H₆ hipotezi işletmelerin araştırıcı dijital dönüşümü ile işletme performansı arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre araştırıcı dijital dönüşümün işletme performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,200$, $p<0,01$). Böylece H₆ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 3,017).

H₇ hipotezi işletmelerin yararlanıcı dijital dönüşümü ile işletme performansı arasındaki ilişkinin test edilmesi için geliştirmiştir. YEM analizinden elde edilen bulgulara göre yararlanıcı dijital dönüşümün işletme performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,349$, $p<0,001$). Böylece H₇ hipotezi desteklenmektedir (C.R.= 5,031).

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin ve aracılık ilişkilerinin test edilmiş olup analiz bulguları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Aracılık etkisinin incelenmesinin amacı ise, değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl ve neden oluştuğunu ortaya koymaktır (Baron ve Kenny, 1986).

Müşteri, rakip ve teknoloji odaklılığın çift yönlü dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık rolü ile yenilik yeteneği ile işletme performansı ilişkisinde çift yönlü dijital dönüşümün aracılık rolünü test etmek için geliştirilen aracılık modeli kullanılmıştır.

Bu çalışmada, dolaylı etki yeni yaklaşım çerçevesinde incelenmiş olup söz konusu yaklaşıma göre toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile aracılık etkisinin anlamlı sonuç vereceğini ileri sürmektedir (Gülbüz ve Bayık, 2021).

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında aracılık etkisinin analizine yönelik olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri gösteren aracılık (H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄, H₁₅) ve seri aracılık (H₁₆, H₁₇, H₁₈, H₁₉, H₂₀, H₂₁) etki tablosu bulguları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Aracılık Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Güven Aralığı-Alt Sınır	Güven Aralığı-Üst Sınır	P-Değeri	Standardize Edilmiş Katsayılar (β)
H ₈ MO → YY → KDD	0,318	0,180	0,470	0,001	0,267***
H ₉ RO → YY → KDD	0,009	-0,069	0,084	0,875	0,007
H ₁₀ TeknO → YY → KDD	0,543	0,376	0,728	0,001	0,427**
H ₁₁ MO → YY → SDD	0,354	0,201	0,522	0,001	0,279***
H ₁₂ RO → YY → SDD	0,010	-0,078	0,092	0,867	0,007
H ₁₃ TeknO → YY → SDD	0,604	0,426	0,798	0,001	0,446**
H ₁₄ YY → KDD → FP	0,182	0,057	0,308	0,019	0,146*
H ₁₅ YY → SDD → FP	0,333	0,200	0,498	0,001	0,267***
H ₁₆ MO → YY → KDD → FP	0,058	0,022	0,118	0,008	0,267**
H ₁₇ MO → YY → SDD → FP	0,106	0,057	0,186	0,000	0,279***
H ₁₈ RO → YY → KDD → FP	0,002	-0,012	0,017	0,802	0,007
H ₁₉ RO → YY → SDD → FP	0,003	-0,023	0,031	0,834	0,007
H ₂₀ TeknO → YY → KDD → FP	0,099	0,034	0,185	0,015	0,427*
H ₂₁ TeknO → YY → SDD → FP	0,182	0,103	0,290	0,001	0,446***

*** p < 0.001; ** p < 0.010; * p < 0.050

+Müşteri Odaklılık-MO;Rakip Odaklılık-RO;Teknoloji Odaklılık-TO- TeknO; Yenilik Yeteneği-YY;Pazar Algılama Yeteneği-PAY;Yararlanıcı Dijital Dönüşüm- SDD; Araştırmacı Dijital Dönüşüm-KDD;İşletme Performansı-FP

Tablo 10'daki veriler doğrultusunda, müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık ile araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği anlamlıdır. Bu bağlamda, H₈, H₁₀, H₁₁ ve H₁₃ hipotezleri desteklenmektedir.

Yenilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşüm anlamlıdır. Bu bağlamda, H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri desteklenmektedir.

Müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği, araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşüm anlamlıdır. Bu bağlamda, H₁₆, H₁₇, H₂₀ ve H₂₁ hipotezleri desteklenmektedir.

Diğer taraftan, rakip odaklılık, ile araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği anlamlı değildir. Bu bağlamda, H₉ ve H₁₂ hipotezleri reddedilmektedir. Ayrıca, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği, araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşüm anlamlı değildir. Bu bağlamda, H₁₈ ve H₁₉ hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 11. Düzenleyici Etki Analizi

	β Düşük	β Yüksek	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf
<i>Sınırlandırılmamış Model</i>			1464,54	724	N/A	N/A
<i>Sınırlandırılmış Model</i>						
1.Yapısal Ağırlık			1510,339	753	45,799	29
2.Yola Göre Yapısal Ağırlık						
YY→SDD	0,736	0,770	1469,637	725	5,097	1
$\chi^2 / df=2,006$ CFI=0,869 GFI=0,804 TLI = 0,859 RMSEA = 0,049						

p < 0.050

Yenilik Yeteneği-YY; Pazar Algılama Yeteneği-PAY ; Yararlanıcı Dijital Dönüşüm-SDD

H₂₂ hipotezi Düzenleyici etki analizi sonucunda pazar algılama yeteneğinin, yenilik yeteneğİ ile yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğİ saptanmıştır. Böylece, Tablo 11’de belirtilen **  değerlerine istinaden** yüksek pazar algılama yeteneğİne sahip işletmelerde yenilik yeteneğinin yararlanıcı dönüşüm üzerindeki etkisi, düşük pazar algılama yeteneğİne sahip işletmelere göre daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, H₂₂ hipotezi desteklenmektedir.



SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşme ile beraber işletmeler arasında artan rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için dijital teknolojilerin ve yeteneklerin önem kazanmasına yol açmış ve stratejik odaklılık, yenilik, dijital dönüşüm kavramlarının daha yakından incelenmesine neden olmuştur. Çalışmada, işletmelerin yenilik yeteneği ve çift yönlü dijital dönüşüm aracılığıyla, müşteri, rakip ve teknoloji odaklılık alt boyutlarından oluşan stratejik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Müşteri odaklılığın ve teknoloji odaklılığın yenilik yeteneğini olumlu olarak etkilemesi çalışmanın öncelikli bulguları arasındadır. Bu çerçevede, literatürdeki çalışmalarla tutarlı bir biçimde, müşteri odaklılığın yenilik yeteneğini pozitif yönde etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu gözlemlenmiştir (Deshpande vd., 1993; Han vd., 1998; Kahn, 2001; Jeong vd., 2006; Akman ve Yilmaz, 2008; Haryani, 2016; Zhao, X., 2022). Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetini odak noktasına alarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesini, işletme içinde anlaşılmasını ve bu doğrultuda yeni ürün ve hizmetler geliştirilerek müşterilere hitap eden uygun ürün/hizmetlerin üretilmesini içermektedir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin doğru olarak belirlenmesinin esas alınması müşteri memnuniyetini sağlamak adına yenilik stratejilerini ve buna bağlı olarak yenilik faaliyetlerini destekleyecektir. Bu sebeple, müşteri odaklılık, işletmelerin yenilik yeteneğini geliştirmek için temel bileşenlerden biridir. Benzer şekilde, Jeong vd. (2006), Tutar vd. (2015), Haryani (2016)'nın çalışmalarının sonuçlarını kanıtlayarak teknolojik odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisini olduğu tespit edilmiştir. Çünkü teknolojik odaklı bir işletme teknik becerilere, AR-GE kaynaklarına, temel teknolojiye sahiptir ve bunlar yenilikçi, daha iyi tasarlanmış ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, yeni teknolojiler

edinmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek veya mevcut uygulamalarını desteklemek için en son teknolojiyi uygulama konusunda proaktif bir tavır sergiler (Masa'deh vd., 2018). Bu nedenle bir işletme rekabetçi olabilmek ve yenilik yeteneğini geliştirebilmek için güçlü bir teknolojik yönelime sahip olmalıdır.

Diğer taraftan, literatürde yenilik yeteneği ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma sayısı azdır. Jiang ve Wang (2024), çalışmasında yenilik yeteneği ile dijital dönüşüm arasında pozitif ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmamızda da bu bulguya paralel olarak yenilik yeteneğinin hem yararlanıcı hem de araştırmacı dijital dönüşümü pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Zhang, Y. vd. (2023)'in de belirttiği gibi, yenilik yeteneği yüksek olan işletmeler benimsedikleri yeni teknolojileri ürün ve süreçlerini geliştirilmekte kullanırlar ve böylece hem mevcut ürün ve hizmetlerini iyileştirerek verimliliği artırır hem de yeni ürün/hizmetler, dağıtım kanalları, pazarlar ve müşteriler bularak değer yaratırlar. Bununla birlikte, yüksek yenilik kapasitesine sahip işletmeler beklenmedik teknolojik gelişmelere veya rakipler tarafından yaratılan beklenmedik fırsatlara hızlı yanıt verebilir ve dijital dönüşüm sürecinde iş modellerine yeni kaynaklar ve yeni teknolojiler tahsis edebilirler.

Literatürde, stratejik odaklılığın dijital dönüşümü olumlu olarak etkilediğine ilişkin çalışmalar mevcuttur (Yu ve Moon, 2021; Liu, T. vd., 2024). Ancak yenilik yeteneğinin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, stratejik odaklılığın dijital dönüşüm üzerindeki dolaylı etkileri vurgulamakta olup özgün bir katkı olarak, yenilik yeteneğinin önemli bir aracı olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada yenilik yeteneğinin, müşteri ve teknoloji odaklılıkların hem araştırmacı hem de yararlanıcı dijital dönüşüme etkisinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde müşteri odaklılığın yenilik yeteneği vasıtasıyla araştırmacı ve yararlanıcı dijital dönüşüm üzerindeki etki düzeylerinin benzer olduğu ve yine teknoloji odaklılığında paralel sonuçlar verdiği görülmüş olup çift yönlü dijital

dönüşümün her iki alt boyutunda etki düzeylerinin dengeli olduğu sonucu elde edilmiştir. Stratejik odaklılık işletmelerin çevrelerindeki değişikliklere vereceği tepkiyi belirler ve işletmenin yenilik gayretleri için bir itici ve kolaylaştırıcı güç haline gelir ve bu sayede işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine yön verir.

Ancak rakip odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde ve yenilik yeteneğinin aracılığıyla rakip odaklılığın araştırmacı ile yararlanıcı dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Literatür incelendiğinde, rakip odaklılık ile yenilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ilişkin kanıtlayıcı çalışmalar bulunmuştur (Han vd., 1998; Frambach vd., 2003; Akman ve Yılmaz, 2008). Bunun nedeni, Lukas ve Ferrell (2000)'in de ileri sürdüğü gibi rakip odaklılığın genellikle rakip işletmelerin ürün/hizmetlerinin taklit edilmesine yol açması ve bununda sonucu olarak bir işletmenin yaratıcılığını ve yenilik faaliyetlerini engellemesi olabilir.

Literatürde, dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olmadığına ilişkin tespitlerde bulunan çalışmalar mevcuttur (Bughin ve Zeebroeck, 2017; Eller vd., 2020; Zhai, H. vd., 2022; Li, 2022; Szalavetz, 2022; Guo vd.,2023). Buna karşın, söz konusu ilişkinin olumlu olduğuna dair çalışmalarla tutarlı bir şekilde bu araştırmada da, hem yararlanıcı hem keşfedici boyutuyla dijital dönüşümün pazar payı, karlılık, büyüme ve yenilikçilik boyutuyla ele alınan işletme performansı üzerinde etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır (Anupong, 2018; Huayun vd., 2022;Teng vd., 2022; Singh vd., 2021; Zheng ve Tong, 2022; Masoud ve Basahel, 2023; Tian vd., 2023; Xu vd., 2023; Zhang A. vd., 2023; Liu vd., 2023). Araştırmalar göstermektedir ki dijital dönüşümün, işletmelerin dijital çağda rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu sürdürmeleri için güçlü bir araçtır (Bharadwaj vd., 2013; Svahn vd.,2017). Ayrıca, bu çalışmada, işletmeler tarafından stratejik hedef olarak görülen büyüme ve verimlilik kavramları, yararlanıcı ve araştırmacı dijital dönüşüm kavramları ile birleştirilerek açıklanmış olup işletmelerin yararlanıcı dijital dönüşümlerinin performanslarına etkisinin araştırmacı dijital dönüşüme

kıyasla biraz daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu da işletmelerin hedeflerinde verimliliğe daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Ancak, işletmelerin dijital dönüşüm miyopluğundan kaçınmaları ve uzun dönemli üstün performans elde edebilmeleri adına dijital dönüşüm stratejilerini oluştururken ilk aşamada yararlanıcı dijital dönüşüm stratejisi uygulayarak verimliliğini artırmalı ve daha sonra iş modellerinde yeniliklere giderek araştırmacı dijital dönüşüm stratejilerine yönelik faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Bu noktada, işletmelerin yararlanıcı ve araştırmacı dijital dönüşüm boyutlarının ikisine eşit önem vererek dengeli bir yol izlemeleri önemlidir.

Bununla birlikte, bu çalışmada, dolaylı etkilerin ortaya çıkardığı bulgular doğrultusunda, işletmelerin stratejik odaklılığın müşteri ve teknoloji odaklılık boyutları ile yenilik yeteneğini olumlu etkilediği; bu etkinin yararlanıcı ve araştırmacı dijital dönüşümüne ve neticesinde işletme performansına pozitif katkıları olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, bir kez daha işletmelerin stratejilerinin ve yeniliğe yönelik yaklaşımlarının dijital dönüşümüne olumlu katkısı olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca, çalışmada gerçekleştirilen düzenleyici etki analizi sonucunda yüksek pazar algılama yeteneğine sahip işletmelerde yenilik yeteneğinin yararlanıcı dijital dönüşüm üzerinde etkisini arttırdığı saptanmıştır. Bu kapsamda, literatürde, pazar algılama yeteneğinin yenilik ve dijitalleşme arasında olumlu ilişkinin olduğuna yönelik çalışmalar vardır (Alshanty ve Emeagwali, 2019; Sugiyart, 2017; Barreto vd., 2024; Likoum vd., 2018; Matarazzo vd., 2021; Teece, 2018; Christofi vd., 2023; Permana vd., 2022). Bu nokta, işletmelerin dış çevresini analiz etme, müşteri ihtiyaçları ve isteklerindeki değişimleri erkenden saptama, rakiplerinin stratejik eylemlerini izleyebilme ve yeni nesil teknolojileri yakından takip ederek teknolojik yeniliklere yanıt verebilme yetenekleri ne kadar güçlüyse bunu ürün ve süreç yeniliklerine o derece iyi yansıtabilmektedir. Bu doğrultuda, öncelikle verimliliği ve etkinliği arttırmak için dijital

teknolojiden faydalanan işletmeler, yararlanıcı dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Öneriler ve Kısıtlar

Kamu tarafından uygulamaya konulan dijital dönüşüme yönelik altyapı çalışmaları, teşvikler ve eylem planlarının yanı sıra, mikro düzeyde işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yürütebilmeleri ve performans artışı elde edebilmeleri için çok boyutlu stratejik bir yaklaşım geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada, işletmeler stratejik odaklılıklarını iyi belirlemeli, müşteri istek ve ihtiyaçların analizinde, yeni teknolojilerin benimsenmesinde, sadece maliyet avantajını amaçlamamalı aynı zamandan uzun vadeli müşteri değeri ve işletme değerini artıracak, rekabet avantajı sağlayacak stratejileri dengeli bir şekilde oluşturmalıdır. Ayrıca, hem süreç hem de ürün yenilikleri açısından yenilik yeteneğini sürekli güçlendirmesinde önem arz etmektedir. Diğer taraftan, dijital dönüşümü sadece belirli departmanlarda dijital teknolojilerinin kullanımı ile sınırlı tutmamalıdır. İşletmenin tüm alanlarında kullanılarak insan kaynaklarından, pazarlama stratejilerine, ürün geliştirmeden tedarik zinciri yönetimine; iş süreçlerinden, bütçe ve müşteri ilişkileri yönetimine kadar işletme genelinde yetkinliğin, verimliliğin ve yeniliğin arttırılması amaçlanmalıdır. Bunun neticesinde işletmeler üstün performans elde edebileceklerdir.

Araştırmada, dijital dönüşüme yeni bir bakış açısıyla, örgütsel çift yönlülük teorisi doğrultusunda çift yönlü dijital dönüşüm kavramı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Türkçe literatürde yer almayan, yabancı literatürde ise sınırlı sayıda çalışmaya konu olan çift yönlü dijital dönüşüm kavramı, araştırmacı ve yararlanıcı dijital dönüşüm olarak iki boyutta irdelenmiştir. Böylelikle, bu çalışma dijital bağlamda örgütsel çok yönlülük araştırma alanını ve paradigmasını genişletmektedir. Diğer taraftan, çift yönlü dijital dönüşümü etkileyen stratejik odaklılıklar ve yenilik ve pazar algılama yetenekleri de araştırmaya konu edilmiştir.

Bu araştırmada, bazı kısıtlar söz konusudur. Öncelikle, yenilik yeteneği ürün ve süreç boyutları ile ele alınmış olup ileride yapılacak çalışmalarda, yeniliğin diğer türlerini (pazarlama ve organizasyonel yenilik) de içeren bir ölçeğin kullanılması önerilmektedir. Bununla birlikte, işletme performansı ölçeğinin kapsamının genişletilmesi, satışlar, yatırım getirileri, maliyetler vb. ifadelere yer verilmesi bununla birlikte kalite, maliyet verimlilik, esneklik gibi boyutları içeren operasyonel performansın ölçülmesinin katkı sağlayacağı mütalaa edilmektedir. İşletmelerin çift yönlü dijital dönüşümün alt boyutlarında farklılaşıp farklılaşmadıklarına ilişkin detaylı bir çalışmanın yapılması ve bu alt boyutlar özelinde dijital dönüşümün öncüllerinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, analizlere dijital dönüşüm deneyimi, uygulama süresi gibi tanımlayıcı sorular ile kontrol değişkenleri eklenebilir ve böylece analizde veriler daha spesifik bir hale getirilebilir. Diğer bir husus ise, hizmet ve mal sektörleri ayırımına gidilerek iki grup arasındaki farklılıklar da araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of physics: Conference series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
- Abbu, H. R. (2016). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization levels and its impact on firm performance: An empirical analysis leading to forms of market orientation. Pace University.
- Aghajari, N., & Amat Senin, A. (2014). Strategic orientation and dual innovative operation strategies: Implications for performance of manufacturing SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(2), 127-147.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-116.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Alcácer, V., & Cruz-Machado, V. (2019). Scanning the industry 4.0: A literature review on technologies for manufacturing systems. *Engineering science and technology, an international journal*, 22(3), 899-919.
- Alshanty, A.M., Emeagwali, O.L., 2019. Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: the moderating role of entrepreneurial-orientation. *J. Innovation Knowledge* 4 (3), 171–178.

- Al-Ani, E. A. F. (2021). The role of strategic orientation on customer knowledge management and dynamic marketing capabilities towards organizational innovation.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Aninda, N., & Karyani, E. (2022). Supply chain digitalization and operational performance. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(2), 1-16.
- Anupong, A. (2018). The Impact of Digital Transformation to Business Performance in Thailand 4.0 Era.
- Ardyan, E., Sugiyart, G., 2017. Market sensing capability and product innovation advantages in emerging markets: the case of market entry quality and marketing performance of batik industry in Indonesia. *Dlsu Business Econ. Rev.* 27, 1, 1.
- Armstrong, J. S., & Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. *Journal of marketing research*, 33(2), 188-199.
- Arslan, A., & Delican, D. M. (2020). Dördüncü sanayi devriminin (endüstri 4.0) emek piyasaları üzerindeki etkileri. TC İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.

- Avlonitis, G. J., Gounaris, S. P. 1997. Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. In *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 5, 385-402.
- Baden-Fuller, Charles & Teece, David. (2019). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*. 89.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management*, 24(4), 316-334.
- Barney, J.B. (2001) 'Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, Vol. 26, 41–56.
- Barreto, L. S., Freitas, V., & de Paula, V. A. F. (2024). Sustainable supply chain innovation and market performance: The role of sensing and innovation capabilities. *Cleaner and Responsible Consumption*, 14, 100199.
- Bayighomog Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2020). Market-sensing capability, innovativeness, brand management systems, market dynamism, competitive intensity, and performance: an integrative review. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 593-613.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*, 40(2), 16-24.
- Bharadwaj, A.; El Sawy, O.A.; Pavlou, P.A.; Venkatraman, N.(2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Q.* 2013, 37, 471–482.

- Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD). Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2023 Raporu. [Çevrim-içi: <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/dde-2023-raporu-ozet.pdf>], Erişim Tarihi: 21.05.2025.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., Łapczyński, M., Kuziak, M., & Kapera, K. (2022). Market orientation and technological orientation in business services: The moderating role of organizational culture and human resources on performance. *Plos one*, 17(6), e0270737.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International journal of business performance management*, 5(1), 1-24.
- Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Bråthen, M., Doan, E., & Breunig, K. J. (2021). Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review. In *Proceedings on the 2021 ISPIM innovation conference: Innovating our common future*. International Society for Professional Innovation Management
- Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovation capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(3), 621-637.
- Bughin, J., & Van Zeebroeck, N. (2017). Does digital transformation pay off? Validating strategic responses to digital disruption. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 15155). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *Mechanistic and organic systems*. London: Tavistock Publications.

- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201.
- C. Baden-Fuller and D. J. Teece, "Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics," *Ind. Marketing Manage.*, vol. 89, 105–106, Aug. 2020.
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 116-130.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and exploitation in the development of more entrepreneurial universities: A twisting learning path model of ambidexterity. *Technological forecasting and social change*, 141, 172-194.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Chen, B., Wan, J., Shu, L., Li, P., Mukherjee, M., & Yin, B. (2018). Smart Factory of Industry 4.0: Key Technologies, Application Case, and Challenges. *IEEE Access*, 6, 6505–6519.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society*, 23(3), 243-264.

- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic management journal*, 26(6), 555-575.
- Christofi, M., Khan, H., Zahoor, N., Hadjielias, E., & Tarba, S. (2023). Digital transformation of SMEs: The role of entrepreneurial persistence and market sensing dynamic capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Churchill, J. G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cristina B. Gibson, Julian Birkinshaw. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2, 209-226.
- Çatak, G. (2020). Kültürel farklılıkların yerli üretim logosuna yönelik tutum üzerindeki etkisi: İzmir–Erzurum örneği (Master's thesis, Balıkesir University (Turkey)).
- D. J. Teece. (1998). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Plan*, Vol. 51, No. 1, 40–49.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1-20.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.

- De Luca, L.M., Herhausen, D., Troilo, G., Rossi, A., 2020. How and when do big data investments pay off? The role of marketing affordances and service innovation. *J. Acad. Market. Sci.* 49 (4), 790–810.
- Dedehayir, O., Ortt, R. J., Riverola, C., & Miralles, F. (2017). Innovators and early adopters in the diffusion of innovations: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740010.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Deshpandé, R. (Ed.). (1999). *Developing a market orientation*. sage publications.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?. *International Marketing Review*, 30(3), 231-252.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Dijital Türkiye 2030: Ekonomik Etkiler ve Politika Çerçevesi 2023 Raporu. [Çevrim-içi: https://digitalnetworkalkas.com/files/pdfs/rapor_pdf/1692883603_vodafone-2030-dijital.pdf] , Erişim Tarihi: 21.05.2025.
- Dixon, J. A., Brohman, K., & Chan, Y. E. . (2017). Dynamic ambidexterity: Exploiting exploration for business success in the digital age. Thrity eight International Conference on Information Systems.

- Donaldson, B., (1993) 'Customer driven organizations can smile', Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group, Vol. 1, Loughborough University Business School; 243-255.
- Dong, J. Q., & Verhoef, P. C. (2024). Introduction to A Research Agenda for Digital Transformation. *A Research Agenda for Digital Transformation*, 1-8.
- Drucker, P. F. (1985). Principles of successful innovation. *Research management*, 28(5), 10-12.
- Duncan, Robert B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Fan, X., Wang, Y., & Lu, X. (2022). Digital transformation drives sustainable innovation capability improvement in manufacturing enterprises: Based on FsQCA and NCA Approaches. *Sustainability*, 15(1), 542.
- Fan, X., Zhao, S., Zhang, B., Wang, S., & Shao, D. (2023). The impact of corporate digital strategic orientation on innovation output. *Heliyon*, 9(5).
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European journal of marketing*, 48(1/2), 170-192.

- Febrianti, R. A. M., & Herbert, A. S. N. (2022). Business analysis and product innovation to improve SMEs business performance. *International Journal of Research and Applied Technology (INJURATECH)*, 2(1), 1-10.
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard business review*, 37, 55-65.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929-939.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, Massachusetts Institute of Technology. *Sloan Management Review*. Accessed November, 15, 2014.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International journal of research in marketing*, 20(4), 377-397.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*, 27(8), 784-801.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International journal of research in marketing*, 24(1), 3-15.

- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620.
- Gounaris, S., Chrysoschoidis, G., & Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641-1674.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 39(4), 282-300.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European journal of marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Griffiths-Hemans, J., & Grover, R. (2006). Setting the stage for creative new products: Investigating the idea fruition process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 27-39.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the academy of Marketing science*, 36, 166-173.
- Grover, V. (2022). Digital agility: responding to digital opportunities. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 709-715. *European Journal of Information Systems*, 31(6), , 709-715.

- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.
- Gul, R., & Ellahi, N. (2021). The nexus between data analytics and firm performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1923360.
- Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22), 12844.
- Guo, X., Li, M., Wang, Y., & Mardani, A. (2023). Does digital transformation improve the firm's performance? From the perspective of digitalization paradox and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 163, 113868.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi?. *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88).
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., *Multivariate data analysis* (5th ed.), N J: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2018). *Multivariate data analysis*. 8th Edition, Cengage Learning: United Kingdom.
- Hakala, H. (2010). Configuring out strategic orientation.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Haryani, S., & Gupta, V. B. (2016). Factors affecting innovation capability of Indian software firms (with special reference to Indore city). *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(12), 1213-1219.

- Haryani, S., & Gupta, V. B. (2017). Innovation Capability Constructs and Firm Performance: A Study on Indian Software Firms. *Pacific Business Review International*, 9(12).
- Hay, M., & Williamson, P. (1991). Strategic staircases: planning the capabilities required for success. *Long Range Planning*, 24(4), 36-43.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1989). Strategic alignment: a process model for integrating information technology and business strategies.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Heusinkveld, Stefan & Benders, Jos & Berg, Robert-Jan. (2009). From market sensing to new concept development in consultancies: The role of information processing and organizational capabilities. *Technovation*. 29, 509-516.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry. *Sage Open*, 4(4), 2158244014553590.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Strategic role of customer orientation in differentiation strategy and organizational performance nexus: A Partial Least Square (PLS) approach. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(19), 4150-4156.
- Ho, J. C., Wu, C. G., Lee, C. S., & Pham, T. T. T. (2020). Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile banking: An international comparison. *Technology in Society*, 63, 101360.

- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of business research*, 130, 683-697.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, J., Newell, S., Huang, J. and Pan, S.L. (2014), "Site-shifting as the source of ambidexterity: empirical insights from the field of ticketing", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 23 No. 1, 29-44.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E. and Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: the role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, Vol. 124, 100-111.
- Jahanshahi, A. A., Sonmez Cakir, F., Adiguzel, Z., & Karaaslan, N. (2025). Strategic orientation and innovation culture: Catalysts for success in the dynamic Turkish IT industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(4), 1046–1064.
- Jansen, J. J., Volberda, H. W. & van Den Bosch, F. A. (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363.

- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- Jiang, Y., & Wang, X. (2024). Digital transformation, innovation capability and speed of internationalization. *Finance Research Letters*, 67, 105448.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Julian, C. C., Mohamad, O., Ahmed, Z. U., & Sefnedi, S. (2014). The market orientation–performance relationship: The empirical link in export ventures. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 97-110.
- Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 18(5), 314-323.
- Kai, C., & Fan, W. X. (2010, August). The effects of market orientation on performance in property service industry (Technological Innovation Project of Beijing Forestry University). In *International Conference on Management and Service Science (MASS)*, Wuhan, China.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.

- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., & Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs-A review and empirical investigation. *International journal of production economics*, 229, 107853.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Vol. 1). Boston, MA: Harvard Business school press.
- Kaplan, R.S., 2001. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Manage. Leadersh.* 11 (3), 353–370.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.
- Kiffin-Petersen, S. A., & Soutar, G. N. (2020). Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281-296.
- Kirca, A. H. (2011). The effects of market orientation on subsidiary performance: Empirical evidence from MNCs in Turkey. *Journal of World Business*, 46(4), 447-454.
- Kirca, A. H., Bearden, W. O., & Hult, G. T. M. (2011). Forms of market orientation and firm performance: A complementary approach. *AMS review*, 1, 145-153.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kline, R. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. In *Applied quantitative analysis in education and the social sciences* (171-207). Routledge.

- Koca, D. (2020). Sanayi devrimlerinin tarihsel arka planı ve işgücü becerileri üzerindeki yansımaları. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(31), 4531-4558.
- Kogut, B. & U. Zander (1992). Knowledge of firm, combinative capability and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383–397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119804.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management*. Pearson Education India.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, 63, 102466.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 132-145.
- Lafferty, B. A., & Tomas M. Hult, G. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408.

- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of business research*, 65(9), 1328-1334.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lazzarotti, F., Samir Dalfovo, M., & Emil Hoffmann, V. (2011). A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. *Journal of technology management & innovation*, 6(4), 121-135.
- Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398-417.
- Leonhardt, D., Haffke, I., Kranz, J., & Benlian, A. . (2017). Reinventing the IT function: the Role of IT Agility and IT Ambidexterity in Supporting Digital Business Transformation. *ECIS (Vol. 63)*, 968-984.
- Leshner, M., Gierten, D., Attrey, A., Carblanc, A., & Ferguson, S. (2019). Going digital: Shaping policies, improving lives.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, 24(4), 1-8.

- Li, L. (2022). Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 104, 28-37.
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317.
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(4), 13-29.
- Liang, H., Wang, N., & Xue, Y. (2022). Juggling information technology (IT) exploration and exploitation: A proportional balance view of IT ambidexterity. *Information Systems Research*, 33(4), 1386-1402.
- Liao, H. T., & Pan, C. L. (2021, December). The role of resilience and human rights in the green and digital transformation of supply chain. In 2021 IEEE 2nd international conference on technology, engineering, management for societal impact using marketing, entrepreneurship and talent (TEMSMET) (1-7). IEEE.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management*, 40(2), 301-310.
- Lichtenthaler, U. (2016). Determinants of absorptive capacity: The value of technology and market orientation for external knowledge acquisition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 600-610.
- Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 27(6), 497-529.
- Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 322-346.

- Liu, Q. R., Liu, J. M., & He, Z. P. (2023). Digital transformation ambidexterity and business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1402-1420.
- Liu, T. C., & Chen, Y. J. (2015). Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 2-16.
- Liu, T., Dai, Y., & Yan, M. (2024). The Impact of Strategic Orientation on Digital Transformation: Empirical Evidence Based on Chinese Listed Manufacturing Firms.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- Luca, L. M. De, & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95–112.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- M. Hajjat, M. (2002). Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), 428-441.
- M. Matarazzo, L. Penco, G. Profumo, and R. Quaglia, “Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective,” *J. Bus. Res.*, vol. 123, 642–656, 2021.
- Maier, D., Buzatu, A., Costache, C., & Maier, A. (2018). The creativity role in the innovation management. In *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2.1, 71-87.

- Markides, C., & Chu, W. (2009). Innovation through ambidexterity: How to achieve the ambidextrous organization. In *Handbook of research on strategy and foresight*.
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., & Grifel, S. (2000). 21st century community governance: Better results by linking citizens, government, and performance measurement. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (p. 214). American Society for Quality.
- Maruf, T. I., Manaf, N. H. B. A., Haque, A. K. M. A., & Maulan, S. B. (2021). Factors affecting attitudes towards using ride-sharing apps. *International Journal of Business, Economics and Law*, 25(2), 60-70.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 109-126.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Matthews, L., Hair, J. O. E., & Matthews, R. (2018). PLS-SEM: The holy grail for advanced analysis. *Marketing Management Journal*, 28(1), 1-13.
- McGee, L. W., & Spiro, R. L. (1988). The marketing concept in perspective. *Business horizons*, 31(3), 40-45.
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Brattström, A. (2017). Externally Acquired or Internally Generated? Knowledge Development and Perceived Environmental Dynamism in

- New Venture Innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 24-46.
(Original work published 2018)
- Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734.
- Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding ambidexterity: Managing contradictory tensions between exploration and exploitation in the evolution of digital infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 1.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), 15-23.
- Naala, M., Nordin, N., & Omar, W. A. B. W. (2017). Innovation capability and firm performance relationship: A study of pls-structural equation modeling (Pls-Sem). *International Journal of Organization & Business Excellence*, 2(1), 39-50.
- Nambisan, S. (2013). Information technology and product/service innovation: A brief assessment and some suggestions for future research. *Journal of the association for information systems*, 14(4), 1.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2000). Total market orientation, business performance, and innovation (Vol. 116). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors:

- perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated manufacturing systems*, 12(2), 114-124.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Niu, Y., Wen, W., Wang, S., & Li, S. (2023). Breaking barriers to innovation: The power of digital transformation. *Finance Research Letters*, 51, 103457.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Olavarrieta, Sergio & Friedmann, Roberto, (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 61(6), pages 623-630, June.
- Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256.
- Oslo Manual, O. E. C. D. (2005). The measurement of scientific and technological activities. Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition. A joint publication of OECD and Eurostat.

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/ambidextrous?q=ambidextrous>], Erişim Tarihi: 04.08.2024.

Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.

O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

Pan, X., Oh, K. S., & Wang, M. (2021). Strategic orientation, digital capabilities, and new product development in emerging market firms: The moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, 13(22), 12703.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

Permana, Intan & Hurriyati, Ratih & Hamdani, Nizar. (2022). Market-Sensing Capability Identifying Digital Banking Created. *Asia Proceedings of Social Sciences*. 9. 317-318. 10.31580/apss.v9i1.2385.

Peteraf, M.A. (1993) 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179–191.

Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prince, M. and Priporas, C. 2015. Continuities in marketing sensing. in: Prince, M. and Priporas, C. (ed.) *Market Sensing Today* New York Business Experts Press. 1-18.
- Queiroz, M. M., Fosso Wamba, S., Machado, M. C., & Telles, R. (2020). Smart production systems drivers for business process management improvement: An integrative framework. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1075-1092.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Rakthin, S., Calantone, R. J., & Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- Rane, J., Kaya, Ö., Mallick, S. K., & Rane, N. L. (2024). *Generative Artificial Intelligence in Agriculture, Education, and Business*. Deep Science Publishing.
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1).
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548–556.

- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Saunila, M., Pekkola, S., & Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and performance management*, 63(2), 234-249.
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2006). Knowledge creation in new product development projects. *Journal of management*, 32(2), 210-236.
- Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214.
- Schumacker RE, Lomax RG. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Taylor & Francis; 2004. p.1-8.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic information management* (133-150). Routledge.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? (1-3). Boston, MA, USA: HBR Reprints.
- Sharda Haryani, D. V. (2016). Factors affecting innovation capability of indian software firms (with special reference to Indore city).
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital transformation and competitive advantage in the service sector: A moderated-mediation model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
- Silvestro, R. (2014). Performance topology mapping: understanding the drivers of performance. *International Journal of Production Economics*, 156, 269-282.

- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Technology in Society*, 67, 101763.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Song, T. (2023). Digital Transformation Experience for Go-Digital Small and Medium-Sized Enterprises: Some Possible Implications for China . Doctoral dissertation, Fielding Graduate University.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information systems research: relevant theory and informed practice*, 687-692.
- Subhasish Dutta, 2023, Top 11 Real-World Digital Transformation Examples. [Çevrimiçi: <https://www.turing.com/resources/digital-transformation-examples>], Erişim Tarihi: 23.01.2025.
- Sugiyarti, Gita & Ardyan, Elia. (2017). Market Sensing Capability and Product Innovation Advantages in Emerging Markets: The Case of Market Entry Quality and Marketing Performance of Batik Industry in Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*. 27. 175-189.
- Sunder M, V., & Modukuri, S. (2024). Essential capabilities for successful digital service innovation at the bottom of the pyramid. *California Management Review*, 66(3), 69-92.
- Svahn, F., Mathiassen, L., & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms. *MIS quarterly*, 41(1), 239-254.
- Syed, T. A., Blome, C., & Papadopoulos, T. . (2020). Resolving paradoxes in IT success through IT ambidexterity: The moderating role of uncertain environments. *Information & Management*, 57(6),103345.
- Szalavetz, A. (2022). Digitalisation-induced performance improvement: Don't take it for granted!. *Acta Oeconomica*, 72(4), 457-475.

- Sinkovics, R. R., & Roath, A. S. (2004). Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer–3PL relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 43–64.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2018). *Using multivariate statistics*. 7TH Edition, Pearson: Boston.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Tang J, Murphy P (2012) Prior knowledge and new product and service introductions by entrepreneurial firms: the mediating role of technological innovation. *Journal of Small Business Management* 50(1): 41–62.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53(8), 726-737.
- Tavşancıl, E., & Keser, H. (2002). Development of a Likert Type Attitude Scale towards Internet Usage. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 1(1).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction (Working Paper)*. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
- Teubner, A., & Stockhinger, J. (2020). IT/IS strategy research and digitalization: An extensive literature review.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69-79.

- Tian, M., Chen, Y., Tian, G., Huang, W., & Hu, C. (2023). The role of digital transformation practices in the operations improvement in manufacturing firms: a practice-based view. *International Journal of Production Economics*, 262, 108929.
- Tsou, H. T., Chen, J. S., & Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 499-513.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- TÜSİAD SD² İle Türkiye Dijital Olgunluk Raporu. [Çevrim-ici: <https://digitopia.co/turkiye-dijital-olgunluk-raporu/>], Erişim Tarihi: 21.05.2025.
- Ulas, D. (2019). Digital transformation process and SMEs. *Procedia computer science*, 158, 662-671.
- Un, CA (2002). Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings 2002 IM E1–E6*.
- Van Alstyne, M. W., & Parker, G. G. (2021). Digital transformation changes how companies create value. *Harvard business review*, 17.
- Van Meeteren, M., Trincado-Munoz, F., Rubin, T. H., Vorley, T. (2022). Rethinking the digital transformation in knowledge-intensive services: A technology space analysis. *Technological Forecasting and Social Change*.
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2023). Best practices for digital transformation based on a systematic literature review. *Digital transformation and society*, 2(2), 104-128.

- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic management journal*, 11(1), 1-23.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801-814.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & development in times of digital transformation: Facilitating a culture of change and innovation. *Int. J. Adv. Corp. Learn.*, 10(1), 22-32.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.
- Vijaya Sunder M, Siddhartha Modukuri. (2022). Realizing and Overcoming the Digital Myopia. *California Review Management*.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485-494.
- Walker, Z. Realizing and Overcoming the Digital Myopia. (Vijaya Sunder M, Siddhartha Modukuri, 2022)
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*", 9(1), 31-51.

- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive marketing*, 39(1), 15-26.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350.
- Webster Jr, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.
- Werhahn, K. J., Fong, J. K. Y., Meyer, B. U., Priori, A., Rothwell, J. C., Day, B. L., & Thompson, P. D. (1994). The effect of magnetic coil orientation on the latency of surface EMG and single motor unit responses in the first dorsal interosseous muscle. *Electroencephalography and Clinical Neurophysiology/Evoked Potentials Section*, 93(2), 138-146.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for information systems*, 22(1), 102-129.
- Wind, J., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. *Journal of marketing research*, 34(1), 1-12.
- Wood, V. R., Bhuian, S., & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of business research*, 48(3), 213-226.
- Xu, N., Lv, W., & Wang, J. (2024). The impact of digital transformation on firm performance: A perspective from enterprise risk management. *Eurasian Business Review*, 14(2), 369-400.

- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yang, D. M., & Liu, Y. W. (2018). Why can Internet Plus increase performance? *China Industrial Economics*, 2018(5), 80–98.
- Ye, Z., & Tong, Y. (2022). The influence of digital transformation of foreign trade enterprises on their business performance. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(1), 2177689.
- Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. *Sustainability*, 13(17), 9766.
- Zaheer, Hasnain & Breyer, Yvonne & Dumay, John & Enjeti, Mahesh. (2022). The entrepreneurial journeys of digital start-up founders. *Technological Forecasting and Social Change*, 179.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 1-28.
- Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841.
- Zhai, Huayun, Min Yang, and Kam C. Chan. 2022. Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society* 68: 101841.
- Zhang, F., Wang, Y., Li, D., & Cui, V. (2017). Configurations of innovations across domains: An organizational ambidexterity view. *Journal of Product Innovation Management*, 34(6), 821-841.
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H., & Wang, J. (2023). The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance—The mediating effect

- of business model innovation and the moderating effect of innovation capability. *Research in International Business and Finance*, 64, 101890.
- Zhang, Z., Jin, J., Li, S., & Zhang, Y. (2023). Digital transformation of incumbent firms from the perspective of portfolios of innovation. *Technology in Society*, 72, 102149.
- Zhao, X. (2022). Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079804.
- Zhou K.Z., Li CB, How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, *J Bus Res* (2009).
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38, 303-319.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058.
- Zhou, Q., Dekkers, R., & Chia, R. (2023). Are James March's 'exploration' and 'exploitation' separable? Revisiting the dichotomy in the context of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change* 122592, 192.
- Zhou, Y., Xu, J., & Liu, Z. (2024). The impact of digital transformation on corporate innovation: Roles of analyst coverage and internal control. *Managerial and Decision Economics*, 45(1), 373-393.
- Zhu, X., Li, Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter? *Technological Forecasting and Social Change*.

Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial marketing management*, 52, 18-26.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Bu anket yalnızca akademik amaçlı olup bir doktora tezinin veri tabanını oluşturmak üzere tasarlanmıştır ve sadece 10 dakikanızı alacaktır.

Bu anketi yanıtlayarak verdiğiniz onay ile katılımınız ve bilgileriniz gizli tutulacak ve yalnızca bahsi geçen araştırma için kullanılacaktır.

Sonuçların güvenilir olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak cevaplanmanız önem taşımaktadır.

Bu çalışmaya katılmak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Dilber ULAŞ

Doktora Öğrencisi: Dilara ZÜMREOĞLU TEK

1.BÖLÜM: Anketin bu bölümünde çalışmakta olduğunuz işletmenize ilişkin sorulara yer verilmektedir. Lütfen ilgili seçeneği işaretleyiniz. Ölçme aracının amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

İşletmenizdeki Pozisyonunuz nedir?	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Orta Düzey Yönetici	☐ Alt Düzey Yönetici	☐ Beyaz Yakalı Personel
Çalıştığınız Departman	☐ Satış	☐ Pazarlama	☐ Üretim	☐ Finans/Muh.	☐ Diğer
İşletmenizin Faaliyet Süresi	☐ 1-10 yıl	☐ 11-20 yıl	☐ 21-30 yıl	☐ 31 yıl ve üzeri	
İşletmenizin çalışan sayısı	☐ 10 kişiden az	☐ 10-49 arası	☐ 50-249 arası	☐ 249 ve üzeri	

Aşağıdaki kategoriler çerçevesinde işletmenizin sermaye yapısı nasıldır?

Yerli sermaye (%100)	☐
Ağırlıklı olarak yerli sermaye (%51 ve üstü)	☐
Yabancı sermaye (%100)	☐
Ağırlıklı olarak yabancı sermaye (%51 ve üstü)	☐
Yerli ve yabancı sermaye (%50-%50)	☐

İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

Otomotiv	☐
Makine ve aksesuarlar	☐
Elektronik	☐
Kimya	☐
Tekstil ve Hazırgiyim	☐
Medikal ve ilaç	☐
Gıda ve İçecek	☐
Bilişim ve Yazılım	☐
Savunma	☐
Ağaç Mamulleri/Orman Ürünleri	☐
Diğer	☐ (.....)

Yeni nesil teknolojilerden hangisini kullanmaktasınız? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Bulut Bilişim	()
Nesnelerin İnterneti	()
Akıllı Robotlar	()
Akıllı Fabrikalar	()
Yatay Dikey Entegrasyon	()
3D Yazıcılar	()
Eklenmeli üretim	()
Siber Güvenlik Sistemleri	()
Sensör Teknolojisi	()
Büyük Veri ve Veri Analitiği	()
Artırılmış Gerçeklik	()
Makine Öğrenimi Yapay Zeka	()
Blokcincir	()
E-ticaret	()
Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması	()
Dijital Bankacılık ve Mobil Uygulamalar	()
Diğer	(.....)

2.BÖLÜM:

Lütfen, işletmenizi dikkate alarak her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

	1 (Kesinlikle katılmıyorum)	2 (Katılmıyorum)	3 (Ne katılıyorum ne katılmıyorum)	4 (Katılıyorum)	5 (Kesinlikle katılıyorum)
Müşteri Odaklılık					
Rekabet avantajı, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır.	()	()	()	()	()
İşletme amaçları, müşteri memnuniyeti esas alınarak belirlenir.	()	()	()	()	()
Müşteri memnuniyeti sık sık ve sistematik olarak ölçülür.	()	()	()	()	()
Müşteri memnuniyetini sağlamak için satış sonrası müşteri hizmetlerine çok önem verilir.	()	()	()	()	()
Müşterilerimizin henüz farkında olmadıkları ek ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması için sürekli çaba gösterilir.	()	()	()	()	()
Rakip Odaklılık					
Çalışanlarımız, rakiplerimizin bilgilerini düzenli olarak paylaşır.	()	()	()	()	()
Rakiplerimizin davranışları ve eylemleri her zaman tartışılır.	()	()	()	()	()
Rakiplerimizin stratejileri düzenli olarak tartışılır.	()	()	()	()	()
Rakiplerimizin bizi tehdit eden hareketlerine karşı işletmemiz hızla cevap verir.	()	()	()	()	()

Rekabet avantajı sağlamak için pazardaki fırsatlar değerlendirilir.	()	()	()	()	()
Teknoloji Odaklılık					
Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde proaktifiz.* (*Proaktiflik :problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek hareket etmek)	()	()	()	()	()
Yeni ürün geliştirirken ileri teknolojiler kullanılır.	()	()	()	()	()
Yeni ürünlerimiz her zaman en ileri teknoloji seviyesindedir.	()	()	()	()	()
Program/proje yönetimimizde teknolojik yenilikler kolaylıkla kabul edilir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz, araştırma sonuçlarına dayalı yenilikçi teknolojileri kabul eder.	()	()	()	()	()
Pazar Algılama Yeteneği					
Pazardaki fırsatlar ve seçenekler araştırılır.	()	()	()	()	()
Yeni pazar fırsatları ve ürün çözüm seçenekleri tespit edilir.	()	()	()	()	()
Yeni pazar ve teknoloji olanakları saptanır.	()	()	()	()	()
İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarındaki eğilimleri belirler.	()	()	()	()	()
Yenilik Yeteneği					
İşletmemiz, çalışanlarının ürün geliştirmeye, yenilik sürecini iyileştirmeye ve yeni fikirler üretmeye katılmasını destekler ve teşvik eder.	()	()	()	()	()
İşletmemizde ürün geliştirme faaliyetlerinde farklı kaynaklardan edinilen bilgiler hızla ve etkili şekilde kullanılır.	()	()	()	()	()
İşletmemiz, pazar koşullarındaki değişikliklere (müşteri ihtiyaçları, rakiplerin ürünleri vb.) göre ürün ve süreçlerimizi hızlıca dönüştürebilmektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz, sık sık pazar tarafından iyi karşılanan yeni ürün ve hizmetler geliştirir.	()	()	()	()	()

3.BÖLÜM: Dijital dönüşüm en geniş anlamda yeni dijital teknolojilerin (sosyal medya, yapay zekâ, büyük veri gibi) işletme süreçlerinde kullanılması ve bunun sonucunda yeni iş modellerinin geliştirilmesini ifade eder. Aşağıda yer alan ifadeleri değerlendirirken işletmenizdeki dijital dönüşüm süreçlerinizi ve kullandığınız dijital teknolojileri dikkate alınız. Her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

	1 (Kesinlikle katılmıyorum)	2 (Katılmıyorum)	3 (Ne katılıyorum ne katılmıyorum)	4 (Katılıyorum)	5 (Kesinlikle katılıyorum)
Yararlanıcı Dijital Dönüşüm					
Mevcut ürün ve hizmetlerimizde ufak iyileştirmeler yapmak için dijital teknoloji kullanılır.	()	()	()	()	()
Ürün ve hizmetlerimizi daha verimli bir şekilde sunmak için dijital teknolojiler kullanılır.	()	()	()	()	()
Hizmetlerimizi mevcut müşterilere genişletmek için dijital teknolojiden yararlanılır.	()	()	()	()	()
Mal veya hizmet üretim maliyetimizi azaltmak amacıyla harcamaları düşürmeye yönelik dijital teknoloji kullanılır.	()	()	()	()	()
Araştırmacı Dijital Dönüşüm					
Yeni ürün ve hizmetler yaratmak için dijital teknoloji kullanılır.	()	()	()	()	()
Yeni dağıtım kanallarını bulmak için dijital teknoloji kullanılır.	()	()	()	()	()
Yeni pazarlar geliştirmek ve yeni pazarlara girmek için dijital teknolojilerden yararlanılır.	()	()	()	()	()
Yeni pazarlarda yeni müşteriler bulmak ve onlara ulaşmak için dijital teknolojiden yararlanılır.	()	()	()	()	()

4.Bölüm: Her bir ifadeye katılma derecenizi, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Ölçme aracının amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.

İşletme Performansı

	1 (Kesinlikle katılmıyorum)	2 (Katılmıyorum)	3 (Ne katılıyorum ne katılmıyorum)	4 (Katılıyorum)	5 (Kesinlikle katılıyorum)
Aynı sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında;					
İşletmemizin pazar payı daha yüksektir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz daha hızlı büyümektedir.	()	()	()	()	()
İşletmemiz daha kârlıdır.	()	()	()	()	()
İşletmemiz daha yenilikçidir.	()	()	()	()	()

ÖZET

Dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri tüm faaliyet alanlarına entegre ederek iş modellerini ve operasyonel süreçlerini yeniden yapılandırmaları yoluyla verimliliklerini artırma ve değer yaratma sürecidir.

Bu bağlamda, çift yönlü dijital dönüşüm; dijital teknolojilerin mevcut ürün, süreç ve kabiliyetlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanıldığı yararlanıcı dönüşüm ile yeni ürün, süreç ve kabiliyetlerin geliştirilmesine yönelik olarak kullanıldığı araştırıcı dönüşüm boyutlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmanın temel katkısı, dijital dönüşümün bu çift yönlü yapısını ayrı ayrı inceleyerek boyutlandırmasıdır. Diğer bir katkı ise, stratejik odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkide, yenilik yeteneği ve çift yönlü dijital dönüşümün aracılık rollerinin analiz edilmesidir. Ayrıca, araştırmada pazar algılama yeteneğinin düzenleyici rolü de değerlendirilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda, kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen 415 işletmeye ait veriler üzerinden yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bulgular, stratejik odaklılığın alt boyutları olan müşteri odaklılık ve teknoloji odaklılığın, yenilik yeteneği üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ayrıca, müşteri ve teknoloji odaklılığın hem araştırıcı hem de yararlanıcı dijital dönüşüm üzerindeki etkisinde yenilik yeteneğinin anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Bununla birlikte hem araştırıcı hem de yararlanıcı dijital dönüşümün, işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisinde yenilik yeteneği ve çift yönlü dijital dönüşümün aracılık rolleri ortaya konmuştur. Ancak, rakip odaklılık boyutunun bu ilişkilerde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Diğer taraftan, yenilik yeteneği ile yararlanıcı dijital dönüşüm

arasındaki ilişkide, pazar algılama yeteneğinin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Odaklılık, Çift Yönlü Dijital Dönüşüm, Yenilik Yeteneği, Pazar Algılama Yeteneği, İşletme Performansı



ABSTRACT

Digital transformation is the process through which businesses enhance efficiency and create value by integrating digital technologies into all areas of their operations, thereby restructuring their business models and operational processes. In this context, ambidextrous digital transformation is conceptualized through two dimensions: exploitative digital transformation, where digital technologies are used to improve existing products, processes, and capabilities; and explorative digital transformation, where they are utilized to develop new products, processes, and capabilities. The main contribution of this study lies in analyzing digital transformation through this ambidextrous perspective. A further contribution is the investigation of the mediating roles of innovation capability and ambidextrous digital transformation in the relationship between strategic orientation and business performance. Additionally, the moderating role of market sensing capability is also examined.

To achieve these objectives, data were collected from 415 firms using a convenience sampling method and analyzed using structural equation modeling (SEM). The findings indicate that the sub-dimensions of strategic orientation—customer orientation and technology orientation—have a significant and positive effect on innovation capability. Moreover, innovation capability was found to mediate the relationship between customer and technology orientation and both exploitative and explorative digital transformation. Both dimensions of digital transformation were observed to positively influence business performance. Furthermore, innovation capability and ambidextrous digital transformation mediate the relationship between customer-technology orientation and business performance. However, competitor orientation did not exhibit a significant effect in these relationships. On the other hand,

market sensing capability was found to have a significant moderating effect on the relationship between innovation capability and exploitative digital transformation.

Keywords: Strategic Orientation, Ambidextrous Digital Transformation, Innovation Capability, Market Sensing Capability, Business Performance

