

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI



**KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN VE DİJİTAL
DÖNÜŞÜMÜN REKABET AVANTAJINA ETKİLERİNİN
STRATEJİK ÇEVİKLİK VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN
DÜZENLEYİCİ ROLLERİ ALTINDA ARAŞTIRILMASI**

DOKTORA TEZİ

ALİ ANIL ÜNSAL

İSTANBUL, 2022

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI



**KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN VE DİJİTAL
DÖNÜŞÜMÜN REKABET AVANTAJINA ETKİLERİNİN
STRATEJİK ÇEVİKLİK VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN
DÜZENLEYİCİ ROLLERİ ALTINDA ARAŞTIRILMASI**

DOKTORA TEZİ

ALİ ANIL ÜNSAL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ

İSTANBUL, 2022

KABUL VE ONAY

Ali Anıl ÜNSAL tarafından hazırlanan “KOBİ’LERDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN REKABET AVANTAJINA ETKİLERİNİN STRATEJİK ÇEVİKLİK VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN DÜZENLEYİCİ ROLLERİ ALTINDA ARAŞTIRILMASI” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 24.02.2022 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ

.....

Üye

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

Kocaeli Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

İstanbul Arel Üniversitesi

.....

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “KOBİ’lerde Örgütsel Çift Yönlülüğün ve Dijital Dönüşümün Rekabet Avantajına Etkilerinin Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rollerini Altında Araştırılması” isimli çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ali Anıl ÜNSAL

24.02.2022

ÖZET

**KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN VE DİJİTAL
DÖNÜŞÜMÜN REKABET AVANTAJINA ETKİLERİNİN STRATEJİK
ÇEVİKLİK VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN DÜZENLEYİCİ ROLLERİ
ALTINDA ARAŞTIRILMASI
DOKTORA TEZİ
ALİ ANIL ÜNSAL
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
(DANIŞMAN: F. OBEN ÜRÜ)**

İSTANBUL, 2022

Belirsizliklerin arttığı ve işletmelerin geleceklerine yön verme noktasında proaktif tutum sergilemelerinin gerekli olduğu günümüz dünyasında; dijital dönüşüm, birden fazla beceriye sadece sahip olma ve aynı zamanda bunu kullanabilme, rekabet avantajı ve dolayısıyla işletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri noktasında hayati derecede önem kazanmıştır.

Klasik yönetim uygulamalarının hızlı ve etkin karar noktasında yetersiz kalması ve özellikle pandemi sonrası kurulmaya çalışılan yeni düzende dijital uygulamaların öneminin artması rekabet avantajı üzerinde bu uygulamaların etkisinin merak edilmesine yol açmıştır. Bu derece önemli bir konuda yapılan bu çalışmada örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İstanbul il sınırı içerisinde yer alan küçük ölçekli KOBİ'ler den 366 üst düzey yöneticiden anket çalışması yoluyla kantitatif veriler toplanmıştır.

Araştırmanın sonuçları örgütsel çift yönlülük ile dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerindeki pozitif etkilerini doğrularken, aynı zamanda stratejik çeviklik ile çevresel olumsuzluğun bu değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermektedir. Bu doğrultuda çalışma, dijital dönüşüm uygulamalarından üst seviye de yararlanabilen yöneticilerin ve sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri aynı anda kullanabilme yetisine sahip olanların rekabet üstünlüğü kazandığı noktasında bir sonuca ulaşmaktadır.

Anahtar Sözcükler : Dijital Dönüşüm, Rekabet Avantajı, Örgütsel Çift Yönlülük, Stratejik Çeviklik

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND DIGITAL TRANSFORMATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE UNDER THE MODERATING ROLES OF STRATEGIC AGILITY AND ENVIRONMENTAL HOSTILITY IN SMES

PH.D THESIS

ALİ ANIL ÜNSAL

**GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY
BUSINESS ADMINISTRATION**

(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. F. OBEN ÜRÜ)

İSTANBUL, 2022

In today's world, where uncertainties are increasing and businesses need to take a proactive stance in guiding their futures; digital transformation has become vital for businesses to have and use multiple skills, to have competitive advantage and therefore to maintain their presence in the long term. The fact that classical management practices are inadequate at the fast and effective decision point and especially the importance of digital applications in the new order tried to be established after the pandemic has led to curiosity about the effect of these applications on the competitive advantage.

In this study on suç an işortan subret, the Effect of organizational bi-directionality and digital transformation on the competitive advantage were investigated. Quantitative data was collected from 366 senior managers from small-scale SMEs within the istanbul city border through survey studies. The results of the study confirm the positive Effect of organizational bi-directionality and digital transformation on the competitive advantage, while at the same time suggesting that strategic agility and environmental negativity mode the relationship between these variables. In this direction, the study reaches a conclusion that managers who can benefit from digital transformation applications at the highest level and those who have the ability to use their skills and competencies at the same time gain a competitive advantage.

Key Words : Digital Transformation, Competetive Advantage, Organizational Ambidexterity, Strategic Agility.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMA ve SEMBOL LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	ix
1. GİRİŞ	1
2. YAZIN İNCELEMESİ	3
2.1. Örgütsel Çift Yönlülük	3
2.2. Dijital Dönüşüm	8
2.3. Rekabet Avantajı	12
2.4. Stratejik Çeviklik.....	15
2.5. Çevresel Olumsuzluk.....	18
3. KURAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	22
3.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Rekabet Avantajı	22
3.2. Dijital Dönüşüm ve Rekabet Avantajı.....	27
3.3. Dijital Dönüşümün Aracılık Etkisi.....	32
3.4. Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Etkisi.....	34
3.5. Stratejik Çevikliğin Düzenleyici Etkisi	38
3.6. Araştırma Modeli.....	40
4. ARAŞTIRMA TASARIMI ve METODOLOJİSİ	41
4.1. Araştırmanın Önemi	41
4.2. Çalışmanın Amaçları	41
4.3. Analiz Düzeyi.....	42
4.4. Örnekleme ve Veri Toplama	42
4.5. Ölçümler	43
4.6. Ölçüm Araçlarının Değerlendirilmesi	43
4.7. Ölçekler	43
4.7.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği	44
4.7.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği	44
4.7.3. Rekabet Avantajı Ölçeği	44
4.7.4. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği.....	44

4.7.5. Stratejik Çeviklik Ölçeği.....	45
5. VERİ ANALİZİ ve HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	46
5.1. Pilot Çalışma Sonucuna Ait Analizler.....	46
5.2. Ana Çalışma Sonucuna Ait Analizler.....	61
5.2.1. Geçerlilik Analizleri	62
5.2.2. Demografik Özelliklere Ait Analizler	68
5.2.3. Ölçüm Araçlarına Ait Bulgular ve Verilerin Dağılımı.....	70
5.2.4. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular ve Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	75
6. TARTIŞMA ve SONUÇ	92
6.1. Çalışmanın Başlıca Bulguları	92
6.2. Kuramsal Çıkarımlar	96
6.3. Çalışmanın Güçlü Yönleri, Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar.....	97
6.4. Uygulamadaki Çıkarımlar	100
6.5. Son Sözler.....	101
KAYNAKÇA	107
EKLER.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLO LİSTESİ

SAYFA

Tablo 5.1 Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Madde İstatistikleri	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 6
Tablo 5.2 Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Korelasyon Değerleri.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 7
Tablo 5.3 Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Analizleri.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 8
Tablo 5.4 Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Faktör Yükleri	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 8
Tablo 5.5 Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Madde Ayırd Ediciliği	49
Tablo 5.6 Dijital Dönüşüm Ölçeği Madde İstatistikleri.....	50
Tablo 5.7. Dijital Dönüşüm Ölçeği Korelasyon Değerleri	51
Tablo 5.8. Dijital Dönüşüm Ölçeği KMO ve Barlett Analizleri	52
Tablo 5.9. Dijital Dönüşüm Ölçeği Faktör Yükleri	52
Tablo 5.10. Dijital Dönüşüm Ölçeği Madde Ayırd Ediciliği.....	53
Tablo 5.11. Stratejik Çeviklik Ölçeği Madde İstatistikleri	54
Tablo 5.12. Stratejik Çeviklik Ölçeği Korelasyon Değerleri.....	54
Tablo 5.13. Stratejik Çeviklik Ölçeği KMO ve Barlett Analizleri	55
Tablo 5.14. Stratejik Çeviklik Ölçeği Faktör Yükleri.....	55
Tablo 5.15. Stratejik Çeviklik Ölçeği Madde Ayırd Ediciliği	56
Tablo 5.16. Rekabet Avantajı Ölçeği Madde İstatistikleri.....	57
Tablo 5.17. Rekabet Avantajı Ölçeği Korelasyon Değerleri	57
Tablo 5.18. Rekabet Avantajı Ölçeği KMO ve Barlett Analizi	58
Tablo 5.19. Rekabet Avantajı Ölçeği Faktör Yükleri	58
Tablo 5.20. Rekabet Avantajı Ölçeği Madde Ayırd Ediciliği.....	59
Tablo 5.21. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği Madde İstatistikleri	59
Tablo 5.22. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği Korelasyon Değerleri.....	60
Tablo 5.23. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği KMO ve Barlett Değerleri	60
Tablo 5.24. Çevresel Olumsuzluk Faktör Yükleri	61
Tablo 5.25. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği Madde Ayırd Ediciliği	61
Tablo 5.26. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Uyum Kriterleri.....	62
Tablo 5.27. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Ayrışma Geçerliliği.....	64
Tablo 5.28. Dijital Dönüşüm Ölçeği Uyum Kriterleri	64
Tablo 5.29. Stratejik Çeviklik Ölçeği Uyum Kriterleri	65
Tablo 5.30. Stratejik Çeviklik Ölçeği Ayrışma Geçerliliği.....	66

Tablo 5.31. Rekabet Avantajı Ölçeği Uyum Kriterleri	66
Tablo 5.32. Rekabet Avantajı Ölçeği Ayrışma Geçerliliği	67
Tablo 5.33. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği Uyum Kriterleri	67
Tablo 5.34. Demografik Özellikler-1	68
Tablo 5.35. Demografik Özellikler-2	69
Tablo 5.36. Normallik Testi Sonuçları.....	71
Tablo 5.37. Korelasyon Analizi	71
Tablo 5.38. Kontrol Değişkenleri ile Ölçüm Araçları Korelasyon Analizi	72
Tablo 5.39. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği Harman Testi	73
Tablo 5.40. Rekabet Avantajı Ölçeği Harman Testi	74
Tablo 5.41. Stratejik Çeviklik Ölçeği Harman Testi.....	74
Tablo 5.42. Birinci Hipotez Ölçüm Değerleri.....	76
Tablo 5.43. Birinci Hipotez Ayrışma Geçerliliği.....	77
Tablo 5.44. Birinci Hipotez Model Katsayıları.....	78
Tablo 5.45. Birinci Hipotez Etki Katsayıları	78
Tablo 5.46. İkinci ve Üçüncü Hipotez Ölçüm Modeli.....	80
Tablo 5.47. İkinci ve Üçüncü Hipotez Ayrışma Geçerliliği	80
Tablo 5.48. İkinci ve Üçüncü Hipotez Model Katsayıları	81
Tablo 5.49. İkinci ve Üçüncü Hipotez Etki Katsayıları	81
Tablo 5.50. Aracılık Hipotezlerine Ait Etki Katsayıları	84
Tablo 5.51. Düzenleyici Hipotezlere Ait Ölçüm Modeli Sonuçları.....	87
Tablo 5.52. Düzenleyici Hipotezlere Ait Ayrışma Geçerliliği	88
Tablo 5.53. Düzenleyici Hipotezlere Ait Model Katsayıları	89
Tablo 5.54. Düzenleyici Hipotezlere Ait Etki Katsayıları	90

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA</u>
Şekil 3.1.Birinci Hipotez.....	23
Şekil 3.2 İkinci Hipotez.....	27
Şekil 3.3 Üçüncü Hipotez	29
Şekil 3.4 Dördüncü Hipotez.....	32
Şekil 3.5 Yedinci Hipotez	36
Şekil 3.6 Sekizinci Hipotez	36
Şekil 3.7 Beşinci Hipotez.....	39
Şekil 3.8 Altıncı Hipotez.....	39
Şekil 3.9 Araştırma Modeli	40
Şekil 5.1 Araştırma Modeli 2	75
Şekil 5.2 Birinci Hipoteze Ait Path Diagramı.....	77
Şekil 5.3 İkinci Hipoteze Ait Path Diagramı	80
Şekil 5.4 Aracılık Rol Modeli	83
Şekil 5.5 Dijital Dönüşüm Aracılık Etkisi	83
Şekil 5.6 Düzenleyicilik Etkisi Rol Modeli	85
Şekil 5.7 Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model	86
Şekil 5.8 Yapısal Eşitlik Modeli	89
Şekil 5.9 Eğitim Modeli	91

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

AVE	: Average Variance Extracted
CA	: Cronbach's Alpha
CR	: Composite Reliability
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DD	: Dijital Dönüşüm
KEKK	: Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
SPSS	: Statistical Package for the Social Science
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
PLS	: Kısmi En Küçük Kareler
VAF	: Variance Accounted For
VIF	: Variance Inflation Factor
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖNSÖZ

Hayatım boyunca karşılaştığım zorluklarla kıyasladığımda doktora yolculuğum, zorluluğun yanında aynı zamanda tecrübe ederek öğrendiklerimi varsayınca keyifli bir deneyim olarak hafızamda yer alacaktır.

Her şeyden önce bu yolculuk sırasında yanımda olup bana destek olan kişilere teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Öncelikle akademik hayata adım atmama vesile olan, söylediği her söz, yaptığı her davranışla bana ışık tutan, entelektüel ve duygusal anlamda desteklerini benden esirgemeyen, tüm akademik kariyerim boyunca örnek alıp rol model olarak göreceğim, tez danışman hocam olması isteğimi kabul eden, Sayın Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ 'ye hem tez danışmanlığı hem de bana kattığı değer ve bilgiler için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim hayatım boyunca üzerimde emekleri olan; Ahmet Merter İlkokulu'ndan değerli hocam Hülya DİLMAÇ 'tan Kültür Kolejindeki değerli hocalarıma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde bize her şeyden önce iyi insan, üreten insan olma perspektifini katan değerli akademisyen hocalarıma, İstanbul Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalındaki Yüksek Lisans tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ACAR'a bana öğrettikleri için sonsuz şükranlarımı iletiyorum.

Sonsuz anlayış ve destekleri için İstanbul Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'ndeki değerli hocalarıma, İşletme (İng) Bölüm Başkanımız Sayın Doç. Dr. Yağmur ÖZYER AKSOY'a ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak beni bugün olduğum kişi haline getiren, maddi manevi benim için bütün fedakârlıkları yapan, düştüğümde yerden kaldıran, iyiyi kötüyü gösteren, değerli ve iyi olanın emek ve doğru yerden geçtiği mottosunu kazandıran, bugün olduğum güçlü insan olmama neden olan babam Saadettin Ünsal'a, annem Gülten AK'a ve ablam Derya Kaya'ya minnettarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Pandeminin etkisiyle birlikte günümüzde işletmeler ve özellikle küçük ölçekli KOBİ'ler ayakta kalabilmek için değişime en iyi ve en hızlı şekilde adapte olabilmek arayışı içerisindeyler. Özellikle ekonomik dinamikler arasında küçük ölçekli KOBİ'ler, yapıları ve sayıları bakımından büyük önem arz etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, kalkınma seviyeleri ve makroekonomik parametrelerin sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesinde bu yapılar kilit rol üstlenmektedir. Değişimi yakalama ve bunu toplumun geneline yaymada öncelik alma yine KOBİ'lerin öncelikleri arasındadır. Çağa uyum sağlayıp rekabet avantajı elde etmede ne gibi faktörlerin etkili olabileceği sorusu pek çok işletmenin cevap aradığı öncelikli sorular arasındadır.

KOBİ'lerin uzun dönemde ayakta kalıp ortalama üstü getiri elde etmeleri, içerisinde bulundukları coğrafya ve pazarda meydana gelen değişikliklere ve taleplere ne derece ve ne çabuklukta cevap verip uyum sağladıkları ve mevcut sahip oldukları yetenekleri kullanabilme becerilerine bağlıdır. Bu yetenekler bazen tek tek bazı durumlarda ise bir arada kullanılabilme ihtiyacı doğurmaktadır.

Her bir KOBİ'nin içerisinde yer aldığı pazarda oluşan fırsata karşı verdiği tepki ve özümseme süresi farklılık göstermektedir. Bu süreyi azaltmak ve fırsatı öncelikli değerlendirebilmek rekabet avantajı yaratma da önem arz etmektedir. Sahip olduğu beceri, yetenek ve teknoloji tek başına bu hususta yeterli olmayabilmektedir. Hangisinin veya hangilerinin kullanılacağı hangi teknolojinin bir adım öne çıkaracağını bilmek çok önemlidir. Stratejik akıl bu noktada devreye girmekte ve işletmenin nasıl reaksiyon göstereceğini, neyi nasıl ne zaman kullanacağını kararını vermektedir. Fakat sadece strateji belirleme tek başına yeterli değildir, bu stratejilerin ve sahip olunan üstünlüklerin uygulanabilmesinde ki beceri rekabet avantajı yaratma konusunda kilit derecede öneme sahiptir.

Örgütsel çift yönlülük, işletmenin yönetim konusunda uyumlu ve verimli olarak hedefleri yakalama noktasında becerileri aynı anda kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Moreno-Luzon ve Pasalo,2011).

İşletmelerin değişimler karşısında ayakta kalabilmelerinin yolu, mevcut iş süreçlerinde farklılık yaratma ve dijital dünya'ya ait modeller oluşturmaktan geçmektedir. (O'Reilly ve Tusman,2008) Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve işletme bünyesindeki iş süreçlerinde uygulanabilmesi son derece zor bir süreçtir ve işletmelerin yaklaşık olarak %70'i bunu gerçekleştirme noktasında sıkıntı yaşamışlardır (McKinsey, 2021).

Yazında örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün çeşitli düzenleyici değişkenler vasıtasıyla tek olarak rekabet avantajı üzerinde etkisinin araştırıldığı pek çok çalışma ve makaleye rastlanmaktadır. Fakat tek bir modelde bu kavramların bir arada alındığı ve sonuçlarının araştırıldığı çalışmalar yok denecek kadar azdır (Brathen, Doan ve Breunig, 2021).

Çalışma kapsamında örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün düzenleyici değişkenler eşliğinde rekabet avantajı üzerindeki etkileri incelenecektir.

Bu bağlamda çalışma da giriş bölümünden sonra ikinci bölümde, araştırma değişkenlerine ait (örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, çevresel olumsuzluk, stratejik çeviklik) yazın incelemesi dahilinde ilgili tanımlamalar yapılacaktır.

Üçüncü bölümde; çalışmanın kuramsal çerçevesi ve araştırma hipotezlerinin geliştirip ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler detaylı olarak ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde; araştırmanın tasarımı, metodolojisi ile ölçüm araçlarının değerlendirilmesi ve ilgili ölçeklerin detaylı incelenmesi gerçekleştirilecektir.

Beşinci bölümde; veri analizi, hipotezlerin test edilmesi, yapısal eşitlik modellemesi ve ilgili faktör analizleri bütün detayları ile birlikte ele alınacaktır.

Altıncı ve son bölümde ise; tartışma ve sonuç başlığı altında, çalışma bulguları ve çıkarımları ile uygulamadaki çıkarımlar yer almaktadır.

Eklerde kullanılan anket formu ile kısa özgeçmiş yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YAZIN İNCELEMESİ

Yazın incelemesi bölümünde öncelikle örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm ve rekabet avantajı konularıyla ilgili temel yaklaşımlar ele alınacaktır. Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri yazın açısından detaylı tanımlama ve sonuçları özelinde ele alındıktan sonra çalışmanın diğer düzenleyici değişkenleri olan stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluk kavramları detaylandırılacaktır.

Yazın incelemesi bölümünde ilgili kavramlar halı hazırda yazında yer alan tanımlamaların ötesinde daha spesifik ve çalışmanın gerçekleştirilme amacına bağlı olarak özgün olarak ilişkilendirilecektir.

2.1. Örgütsel Çift Yönlülük

Rekabeti ve değişimi bütün şiddetiyle hisseden örgütler sahip oldukları yetenek ve becerileri etkin kullanmanın yanı sıra içerisinde bulundukları pazarda yer alan fırsatları yakalama konusunda öncelik alma zorunluluğu hissetmektedir. Rekabet ve İnovasyon stratejilerinin örgüt bünyesinde nasıl, ne zaman ve ne şekilde kullanılacağını belirleyen ve bunların ikisinin aynı anda dengeli bir şekilde yapılabilmesini sağlayan örgütler “çift yönlü” ya da “elinden her iş gelen” (ambidextrous) olarak tanımlanmaktadır (Tushman ve O'Reilly,1996).

Çift yönlülük yazında ilk başlarda örgütün yürüttüğü operasyonlarda uyumlu ve verimli olma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Rosing ve Zacher, 2017). Daha sonraları konuyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde bu kavram genişletilerek örgütlerin ayna anda iki ayrı işi yapabilme becerisi olarak güncellenmiştir (Moreno-Luzon ve Pasalo, 2011).

Yazın incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ile yapılan çalışmalar arasında öne çıkanların Duncan (1976), March (1991), Lubatkin (2006), Birkinshaw (2008), Akdoğan (2009), Moreno (2011), Tushman (2013), Rosing ve Zacher (2017), Günsel (2018) olduğu söylenebilir. Bu çalışmalarda genellikle çift yönlülük tanımları yapılmış, örgütsel çift yönlülüğün oluşturulması için örgütlerde eş zamanlı olarak

çeşitli örgütsel yapılara, süreçlere ve yönetsel becerilere ihtiyaç olduğu noktasının altı çizilmiştir.

Örgütsel çift yönlülük ile ilgili yazın detaylı olarak incelendiğinde iki boyuttan oluşan bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bu iki boyuttan birincisi keşfedici stratejiler diğeri ise yararlanıcı stratejiler boyutudur. Çift yönlülüğün örgütsel boyutta ifade edilebilmesi bu iki boyutun dengelenmesi ile mümkün olmaktadır (Lavikka vd, 2015; Fourne vd., 2019). Yararlanıcı boyutun örgüte sağladığı olumlu etkiler diğer boyuta nazaran daha öncelikli ve nettir. Keşfedici boyutun olumlu yansımaları daha riskli ve uzun vadeli olarak örgüte geri dönmektedir (Sethi, 2009). Fakat örgütlerin bu iki boyuttan sadece birine daha odaklanmaları durumunda hedefe ulaşmada bazı sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Örneğin sadece yararlanıcı stratejilere öncelik veren örgütler içe kapalı kalarak sadece sahip oldukları beceri ve kaynaklara odaklanarak değişimin ve dış dünyada gerçekleşen fırsatların getireceği faydayı ıskalayabilmektedir. Ya da tam tersini düşündüğümüzde keşfedici stratejiler ön plana alındığında bu sefer değişim ve inovasyonun bitmeyen döngüsü içerisinde örgütler diğer avantajları ıskalayabilmektedirler.

Önemli olan bu iki boyut arasında denge birini diğerinin önüne koymadan dengede tutmaktır. Yazında O'Reilly ve Tushman'nın çok yönlü örgütlerin bu denge durumunu sağlaması gerekliliğinden pek çok kez bahsettikleri görülmektedir ve ayrıca çalışmalarında çift yönlü örgütlerin aynı anda faaliyet gösterebilen ve iki boyut arasında denge kurarak başarıya ulaştıkları noktasına vurgu yapmışlardır. (Tushman ve O'Reilly's, 1996)

Örgütsel çift yönlülük kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde ilk olarak 1976 yılında Duncan tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Çift yönlülük, örgüt içerisinde yer alan çalışanların sahip oldukları becerileri tıpkı iki ellerini de aynı oranda kullanabilmeleri metaforundan yola çıkılarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak sadece becerileri aynı zamanda ve oranda kullanmak değil aynı zamanda örgütün içerisinde bulunduğu sektörde gerçekleşen değişikliklere de uyarılma olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw ve Gupta, 2013).

İlgili yazın detaylı incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ile ilgili pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. Chebbi vd, (2015) yılındaki çalışmasında çok yönlü çift yönlü örgütleri araştırmış ve çift yönlü örgütler içerisinde inovasyonun görece

ağırlığını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Başarıya giden yolda yapısal ve bağlamsal belirleyicilerin inovasyon özelinde çift yönlülükte neler olduğunu irdelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iç ve dış uyum arasındaki dengenin stratejik bir ihtiyaç olduğu ve pazar esnekliği ile dış uyumlanabilirliğin öngörülemez iş ortamlarındaki yadsınamaz önemi ortaya konulmuştur. Ayrıca bir örgütün nasıl çift yönlü olduğu sorusunun cevabı da ilgili çalışmada aranmıştır.

Bir diğer çalışma ise Gibson tarafından (2004) örgütsel çift yönlülük kavramının öncülleri, sonuçları ve aracılık rolünün detaylı olarak analizinin yapıldığı çalışmadır. Çalışmada esneklik, disiplin ve güven kavramlarının bir potada eritildiğinde çift yönlülüğü kolaylaştırdığı tezi ileri sürülmektedir. Ayrıca çift yönlülüğün bu kavramlar arasındaki bağlamsal ilişkilerde aracılık rolü üstlendiği çalışma da öne sürülen savlardan bir diğeridir. Araştırma toplam 4.195 kişi ve 41 iş biriminden elde edildiğinden kapsamı, ulaştığı kişi sayısı özellikleri ve sonuçları noktasında örgütsel çift yönlülük ile ilgili yapılan çalışmalar arasında öne çıkmaktadır.

Kaupila (2010), örgütsel çift yönlülük ile ilgili çalışmasında ise örgütsel çift yönlülük becerilerin nasıl geliştiği noktasında yapılan çalışmaların yazındaki azlığından yola çıkarak bu konu ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada kapsamlı bir saha çalışması sonrasında örgütsel çift yönlülük ve 3 inovasyon sürecine odaklanılmıştır. Keşfedici ve yararlanıcı stratejilerin dengelendiği örgütlerin ideale en yakın örgütler olduğu, örgütsel boyutta becerilerin geliştirilmesinin yaratıcı, yenilikçi bakış açılarıyla mümkün olabileceği araştırma sonuçları içerisinde ön plana çıkanlar arasında yer almaktadır.

Keller (2015) konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak çift yönlü bir yönetici ve lider olabilmek için nelerin gerektiği ve bunun maliyetleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Denge yaratabilmek için keşfedici ve düzenleyici stratejiler özelinde bilişsel zorlama ve liderlik konularının önemi üzerinde durulmuş ve liderlik analizinden yola çıkılarak bireysel düzeyde gelişmemiş çift yönlülük anlayışına farklı bir bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Toplam 179 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Lubatkin (2006) ise, örgütsel çift yönlülük boyutları hakkındaki o ana kadar yapılan çalışmaların azlığını göz önünde bulundurarak küçük ve orta ölçekli KOBİ'ler

özelinde bu boyutların etkilerini gözlemlemeye çalışmıştır. KOBİ'ler de çok yönlülük elde edebilmek için gerekli olan farklı taleplerin nasıl karşılanacağı çalışmada detaylandırılarak anlatılmıştır. Sonuç olarak çift yönlülüğün firma performansını olumlu yönde etkilediği üst düzey yöneticilerden ve 139 KOBİ'den alınan veriler eşliğinde ortaya konulmuştur.

Moreno vd (2014) süreç yönetimi aracılığıyla örgütsel çift yönlülüğü teşvik etme başlığı altında bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazında süreç yönetiminin özellikle radikal inovasyon özelindeki etkisinde fikir ayrılıklarının mevcut olduğunun altı çizilmiştir. Rekabet gücü elde edebilmek için kurumsal yeteneğin radikal yenilik faaliyetlerinde kullanılmasının altı çizilmiştir. Çalışmada ayrıca süreç yönetimi tarafından yönlendirilen kültürel farklılığın örgütsel çift yönlülük üzerindeki etkileri detaylı olarak analiz edilmiştir.

Nosella (2012), örgütün entelektüel yapısı ve çift yönlülük arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çift yönlülük terimini içeren yaklaşık 2000 makale gözden geçirilerek 1150 kapsamında ki dergilerde yer alanlar makalenin analiz edilmesi kararlaştırılmış olup sonradan 137 makalede karar kılınmıştır. Araştırmada çift yönlülük kavramı 4 ayrı kategoriye ayrılmış olup, yapı tanımını genişleme, yapı ve dinamiklere odaklanma, hipotezlerde ele alınan yapılar ve yapısal kuram inşa etmek olarak bu kategoriler tanımlanmıştır. Sorulara yanıt bulunmak için bibliyografik eşleştirme gerçekleştirilmiştir. Çift yönlülük yazınının alt boyutlarını nesnel olarak belirlemek ve diğer yandan yazında konu ile ilgili boşlukların giderilmesine zemin hazırlamak çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

O'Reilly ve Tushman. (2013), geçmiş şuanı ve geleceğini yönetim perspektifleri açısından irdeledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İçerisinde bulundukları döneme ait özellikle konu ile ilgili yapılan çalışmaların önemli derece arttığına dikkati çekmişlerdir. Çift yönlülük kavramı ile ilgili geçmişten o ana kadar yapılan çalışmalar eşliğinde yeni tanımlamalar yaparak daha sonraki çalışmalara ışık tutmayı amaçlamışlardır. Geçmişteki tanımlamalar ışığında çift yönlülüğün firma performansına olan olumlu etkileri ortaya konulmuştur. Çift yönlülük kavramının araştırmacılar tarafından daha farklı fenomenlere uygulamak için kullandıkça yapının kendisinin anlamını kaybedebileceği, çalışmayı gerçekleştiren araştırmacıların endişelerini ortaya koymaktadır.

Ülkemizde ise özellikle son iki-üç yıldır konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısında artış yaşandığı gözlemlenmektedir. Çok eskilere dayanmamakla birlikte örgütsel çift yönlülük kavramı yönetim ve stratejik yönetim noktasında kilit derecede öneme sahiptir. Değişim ve rekabetin bir sonucu olarak pek çok kez hızlı karar alma gereksinimi duyan yöneticiler alternatifler arasında seçim yapma ya da becerilerin hangisinin kullanılacağı noktasında aksiyon alma gereksinimi duymaktadır. Yöneticilerin seçtikleri ya da seçmedikleri stratejiler örgütün başarısına direk olarak etki etmektedir. Zamana karşı yapılan yarışta öne geçmek için örgütsel çift yönlülük yöneticilere büyük bir kolaylık sağlamaktadır.

Yönetim alanında genel kabul görmüş kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerektiği ve yeniden dizayn edilmesi gerekliliğinin dışında değişime uyum sağlama, yeni becerileri örgüt bünyesinde toplayıp yayılımını sağlama noktasında yöneticilerin proaktif, değişim odaklı ve aynı anda pek çok durumu yürütebilme yetisine sahip olmaları gerekmektedir (March, 1991).

Çift yönlü olmanın amacı örgütlerin kısa vadeli olduğu kadar uzun vadeli olarak da rekabet gücünü güvence altına almaktır (Rosing ve Zacher, 2017). Liderlik edebilme becerisi örgütün sahip oldukları beceri ve yetenekleri aynı anda ve oranda kullanabilme noktasında önemli bir role sahiptir. Güçlü ve etkili bir liderlik örgütlerin çift yönlülüğüne olumlu olarak katkı sağlamaktadır (Lubatkin vd, 2006). Örgütsel çift yönlülük iki boyutu arasındaki denge bireysel anlamda örgütteki bireylerin sahip oldukları yetenekleri de açıklamaktadır. Bir başka ifade ile bağlamsal çok yönlülük tüm bireylerin çok yönlü olarak eş zamanlı olarak düşünüp harekete geçebilmesini ifade etmektedir (Gibson and Birkinshaw 2004).

Belirsizlerin ortadan kalktığı, müşterilerin sürekli değişen taleplerine hızlı cevap verilebildiği, kaynakların etkin ve verimli kullanıldığı, sadece kısa dönemli değil uzun dönemli stratejik hedeflerin belirlendiği, değişimi yakalama noktasında esnek, bilgi, beceri ve yeteneklerin örgüt bünyesinde paylaşıp yayıldığı yapılar örgütsel çift yönlülüğe sahip örgütlere aittir (Stubner vd., 2014: 218).

2.2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm ile birlikte yediden yetmişe bütün endüstriler değişirken örgütler de bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yazında yer alan çalışmalar örgütsel becerilerin dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinin merkezinde yer aldığı noktası üzerinde durmaktadır. Dijital dönüşüm kısaca, örgütlerin ürün ve hizmet üretme süreçlerinde dijital teknolojilerden faydalanması demektir. Dijital teknolojiler, ürün ve hizmet üretiminde tasarruf elde edilerek örgütlerin ortalama üzerinde kar etmeleri ve rekabet avantajı sağlamalarına ön ayak olmaktadır.

Dijital dönüşüm; örgütler içerisinde yer alan bütün kademelerin iş yapış süreçlerinde köklü değişiklikleri, örgütlerin iletişimde bulunduğu bütün paydaşlarla olan ilişkilerin yeniden düzenlenmesini, alışkanlıkların yerinin değişime bırakılmasını, daha etkin ve verimli üretim kanallarının bulunmasını ve bunların gerçekleştirilebilmesi için dijital becerilerin örgüt genelinde kullanılabilmesi demektir (Seçer, 2017).

Bir başka tanıma göre dijital dönüşüm, dijital teknoloji ve gelişmelerin iş yapış süreçlerine entegre edilerek maksimum verim alınma gayretidir (Liu vd., 2011). Deloitte (2018) ise dijital dönüşümü, bir işletmenin performansını ve ulaştığı kitleyi artırmak için teknolojiyi kullanması olarak tanımlamıştır. Schuchmann ve Seufert (2015: 31) dijital dönüşüm için, dijital teknolojileri kullanan tüketiciye en üst etkileşim seviyesinde ulaşmak için teknoloji ve iş modellerinin yeniden düzenlenmesi ifadesini kullanmıştır.

Yukarıda yer alan farklı tanımlamaların ışığında dijital dönüşümün yazında yapılan en geniş ve kapsamlı tanımlamalarından biri; dijital dönüşümün örgütün bütün süreçlerini kökten değiştirip etkilediği, iş süreçleri ile birlikte müşteri ilişkilerinden iş modellerine stratejik kararlardan kısa vadeli stratejilere ve hatta örgüt kültürüne kadar etkilediğidir.

Yazın incelendiğinde örgütsel dijital dönüşüm ile yapılan çalışmalar arasında öne çıkanlar arasında Westerman, Bonnet ve McAfee (2014) dijital dönüşümün 9 bileşeni isimli çalışma gösterilebilir. Çok farklı sektörlerde yer alan yıllık satış hasılatı 1 Milyon Dolar üzerindeki işletmelerde ki 157 üst düzey yöneticiler arasında gerçekleştirilen araştırma da iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasında yöneticilerin hangi teknolojiyi nasıl kullandıkları noktası araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Dijital olgunluk kavramı detaylandırılmış ve bu seviyeye ulaşabilmek için örgütlerin yapması gereken noktalara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Büyük ölçekli firmalarda yapılması ve dijital olgunluk kavramını ön plana çıkarması ile çalışma diğerlerinden ayrılmaktadır.

Matt, Hess ve Benlian (2015) tarafından dijital stratejiler isimli çalışma gösterilebilir. İlgili çalışmada dijital dönüşüm stratejilerinin, ürünlerin, süreçlerin ve örgütsel dönüşümün yeni teknolojiler yoluyla gerçekleştirilebileceği noktasının altı çizilmektedir. İşlevsel ve operasyonel stratejiler ile dijital dönüşümün uyumlu hale getirilmesi gerektiği, dijital dönüşümün uygulanabilmesi için çapraz işlevli stratejilere ihtiyaç olduğu ve bilgi teknolojileri stratejilerinde bunu gerçekleştirebilmenin zor ve karmaşık olduğu sonuçlarına ulaşılmış olup bilgi teknolojileri ile dijital dönüşümün farklı açılardan kıyaslaması yapılmıştır.

Henriette, Feki ve Boughzala (2016) ise dijital dönüşümün neden olduğu zorlukları analiz ettikleri bir çalışma gerçekleştirmiştir. Ayrıca dijital dönüşümün tanımını ve boyutlarını net bir şekilde ifade edebilmek için detaylı bir yazın inceleme çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen nitel çalışma ile tanım ve boyutlar ortaya konulduktan sonra kavram ile ilgili çıkabilecek risklerden bahsedilmiştir. Bu riskler stratejik, örgütsel ve kültürel riskler olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dijital dönüşümün nasıl başlatılacağı ve uzun dönemli olarak planlanmasının örgütler için hayati derecede önemli olduğu noktasının altı çizilmiştir.

Schwertner (2017) iş dünyasının dijital dönüşüm fırsatlarını iş ile ilgili her alanda uygulanan dijital teknolojiler ile yakalayabileceği noktasından yola çıkarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada dijital dönüşüm bakımından olgunlaşmış örgütlerin diğerlerine göre neyi farklı yaptığı noktasının üzerinde durulmuştur. Olgunlaşan dijital örgütlerin diğerlerinden farklı olarak analitik / büyük veri gibi dijital teknolojileri entegre etmeye odaklandığı ve örgütü dijital olarak yeniden tasarlama yeteneğinin büyük ölçüde değişebilen bir kültürü teşvik eden liderler tarafından desteklenen net bir dijital strateji ile belirlenebildiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca rekabet avantajı elde edebilmek için dijital olarak olgunlaşmış örgütlerin risk almayı örgüt kültürü haline getirdikleri noktasının altı çizilmiştir.

Ebert ve Duarte'nin (2018) dijital dönüşüm ile ilgili çalışmasında ise, dijital dönüşümün sosyal ve ekonomik amaçları sınıflandırılmış, yazında yer alan diğer dijital

dönüşüm tanımlamalarından farklı olarak dijital dönüşümün, ek değer yaratan radikal ve uzun dönemli güçlü dönüşümleri ifade ettiği tanımlaması yapılmıştır.

Tabrizi, Lam, Girard, Irvin (2018) ise dijital dönüşümün sadece teknoloji ile ilgili olmadığı tezinden yola çıkarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazında dijital dönüşüm ile ilgili yapılan çalışmalar genelde teknoloji kavramını ön plana çıkarmış ve bir nevi dijital dönüşüm ile dijital teknolojileri eşleştirmiştir. Fakat bu çalışma dijital dönüşümün sadece teknoloji entegre etmek ile ilgili olmadığını farklı bakış açılarını ortaya koyması açısından diğerlerinden ayrılarak öne çıkmaktadır. Çalışma bulgularına göre herhangi bir yatırım kararı almadan önce iş stratejilerinin belirlenmesi gerektiği, örgütün içeride sahip olduğu güç ve becerilerden yararlanılmasının önemli olduğu, müşteri deneyimini dışarıdan iç yapıya doğru tasarlanması gerektiği, çalışanların gelecek kaygılarının azaltılması gerektiği ve teknoloji gelişimi ile paralel olarak liderlik becerileri ile çalışanların zihinlerinin de değişmesi gerektiği gibi noktalar öne çıkarılmıştır.

Wessel ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında ise, dijital dönüşümün günümüzde örgütlere büyük fırsatlar sunduğunu ve aynı zamanda bilgi teknolojileri uzmanlarının ve diğer araştırmacılarının ise dijital dönüşümün ne olduğu kavramaya çalıştıklarından bahsetmiştir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin hangi noktalar özelinde dijital dönüşümden ayrıştığı çalışma da açıklanan unsurlardan bir diğeridir. Farklı yönetim kademelerinde yer alan toplam 41 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve çalışma yaklaşık olarak 13 ay sürmüştür. Dijital dönüşüm ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramsal tartışmalara son vermek ve farklılıkları ortaya dökmek için alfa ve beta olmak üzere 2 farklı örgütteki dönüşüm süreçleri incelenmiştir. Ayrıca bu dönüşüm sırasında çatışma ve dayatmalarda detaylandırılmıştır.

Günümüze en yakın çalışmalardan biri olan ve Hallin, Lindell, Johnson ve Uhlin (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışma ise İsveç çelik endüstrisinde dijital dönüşüm ve güç ilişkileri isimli bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma psikolojik bir yaklaşımla dijital dönüşüme yaklaşmış ve ortak çaba, hız, rekabet, iş kaybı, kontrol, güvenlik ve eşitlik kavramları ile dijital dönüşümü açıklamaya çalışmıştır. Bu yönüyle çalışma yazında diğer örneklerinden farklılaşmaktadır. Diğer çalışmaların dijital dönüşümün sadece etkinlik verimlilik üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmasını eleştirerek, kavramı eşitlik ve güvenlilik ile ilişkilendirmiştir. Dijital dönüşümün bu değer ve kavramlar özelinde konumlandırılmasının çelik endüstrisi çalışanlarını dijital

teknoloji kullanma yoluyla nasıl birbirine bağladıkları araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Yetenekli, güvenilir, etkin bir iş ortamı yaratmada dijital dönüşüm kavramını yeni kavramlar penceresinden yorumlamanın olumlu sonuçları, bireysel kimlik çatışmalarının önüne geçmenin dijital dönüşümün yeni perspektifi ile nasıl mümkün olabileceği çalışmanın önemli sonuçları arasında yer almaktadır.

Dijital dönüm sadece mal ve hizmet üretim süreçlerinde ki değişimi ifade etmez aynı zaman da tüm örgüt ve hatta örgüt kültüründe ki değişim ve dönüşüm ile de ilgilidir. Günlük hayatımızın artık vazgeçilmez parçaları olan cep telefonları, sosyal medya ve internet uygulamalarının yanı sıra nesnelerin interneti, bulut veri ve en popüler metaverse gibi dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile birlikte önceleri bilgisayar ve endüstri 4.0 ile dijitalleşme olarak adlandırılan süreç artık dijital dönüşüm olarak ifade edilmektedir.

Dijital teknolojiler ile paralel olarak gelişen ve günlük hayatımızdaki sıradan olayların bile içerisine giren dijital dönüşüm verilere ulaşmada bütün engelleri kaldırarak, fiziksel ürün odaklı değil istek, talep ve veri odaklı olma gibi etkenleri içerisinde barındırmaktadır. Dijital dönüşüm ile birlikte örgütlerin içerisinde bulundukları pazarlar da dönüşüm geçirmekte, beklenti ve talepler sürekli güncellenmektedir. Örgütlerin hali hazırda devam eden iş model ve süreçleri bu değişimlerle paralel olarak dönüşmekte, yeni iş modelleri ortaya çıkmakta ve bunların sonucu olarak değer zincirleri ve stratejik planlarda güncellemeler görülmektedir. Farklılaşabilen, dijital dönüşümü iş yapış süreçlerine entegre edebilen, değişime karşı direncin üstesinden gelebilen, güncel dijital teknolojileri örgüt içerisinde kullanabilen yapılar rekabet avantajı elde etmektedir (Schwab, 2017).

Dijital dönüşüm ve dijitalleşme kavramları yazında incelendiğinde birbirleri ile karıştırılıp birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları durumlara rastlanmakla beraber bu durum aslında yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir. Dijitalleşme ve doğal sonucu olarak gelişen yeni teknolojiler, örgütlerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırıp katkı sağlayan olgulardır.

Örgütlerin dijital dönüşümü gerçekleştirmeleri sadece iş modellerinde teknolojik gelişmeleri kullanmalarından ibaret değildir. Kültür, etik, örgüt yapısı gibi pek çok kavram dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinden doğrudan etkilenmektedir. Dijital dönüşüm anlık değil bir süreci ifade etmektedir ve birden ya da yöneticilerin

kararları doğrultusunda kademeli olarak gerçekleştirilebilmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin başlangıç noktası olarak dijital teknolojilerin örgüt bünyesinde kabul görmesi gösterilebilir. Değer yaratma ise sürecin en son noktasını ifade eder (Henriette vd.,2016).

Dijital dönüşüm ile birlikte örgütlerin ürettikleri ürün ve hizmetler teknoloji ve elektronik bileşenler ile entegre olup gelişip depolanmakta ve bu sayede pek çok karmaşık, zor gözükten durumların üstesinden gelinerek müşteri talepleri maksimum seviyede karşılanabilmektedir (Westerman ve Bonnet, 2015:2). Dijital dönüşüm ile birlikte örgütler sadece iş yapış süreçlerini kısaltmakla kalmamakta aynı zamanda verilerin depolanması, işlenmesi ve analizi ile faaliyetler daha verimli hale gelmektedir (Schallmo, Joachim ve Kuntz, 2016).

Bütün bu faydaları göz önüne alındığında dijital dönüşümün örgüt yöneticileri tarafından faaliyetler ve değer zincirleri üzerindeki etkilerinin analizinin en kapsamlı şekilde yapılması gerekmektedir. Dijital dönüşümün ne zaman ne şekilde hangi kademedede nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili verilecek kararlar örgütün rekabet avantajı yaratması ve başarıya ulaşması noktasında kilit derecede öneme sahiptir.

2.3. Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı elde etmek, özellikle yenilikçi firmalar için çok önemlidir. Artan rekabet nedeniyle firmalar kendilerini rakiplerine karşı konumlandırmak için çeşitli inovasyon ve ar-ge faaliyetleri yürütürler.

Kurumsal değer elde etmek için tasarlanmış bir strateji olduğu için stratejik yönetimde başarının anahtarı rekabet avantajıdır (Sigalas, 2015). Karlılığı sektördeki rakiplerinden daha fazla olan şirketler rekabet avantajına sahip şirketler olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı kavramının temelinde şirketlerin diğer şirketlerde olmayan bir değer ya da beceriye sahip olması ve pazardaki başarının anahtarına sahip olması ve bunu sürdürebilme yeteneğidir (Hossein vd, 2021). Rekabet avantajı bir örgütün rekabet ettiği pazardaki rakiplerine karşı elde ettiği eşsiz pozisyon olarak tanımlanmıştır (Hofer, 1978: 64). Rekabet avantajı örgütlerin sektörde yer alan rakipleri karşısında avantajlı hale gelmeleri için sahip olmaları gerekli olan yeterliliklerin başında gelmektedir. Bu avantaj; örgütlerin pazarda yer alan rakiplerinin elde ettikleri ortalama karın üstünde ve aynı zamanda sürdürülebilir karı da ifade etmektedir (Fleisher, 2003:2).

Rekabet avantajı kavramının yazında örgütler için kilit yetkinlik olarak betimlenmesi, rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğu, ikamesinin olmaması, maddi olarak değerlendirilip alışverişe konu olmamasından kaynaklanmaktadır (Barney, 1991). Porter (1979), rekabet avantajı kavramını strateji kuramılarinde ilk kullanan araştırmacıdır. Bu durum o dönemde bazı araştırmacılar arasında kafa karışıklığına yol açmıştır. Bu araştırmacılar rekabet avantajı kavramını yazında yer alan stratejik düşünme, stratejik yenilik gibi kavramlar gibi kullanma eğilimi gösterdiler. Daha sonra rekabet avantajı ile ilgili bu kafa karışıklıkları netleşerek daha çok “başarı” kavramı ile ilişkilendirilmiştir.

Rekabetin yaşanmadığı bir sektör ya da Pazar günümüz koşullarında hemen hemen imkansızdır. Bu sebeple şirketler ürün ve hizmet üretiminde sonsuz kalite yakalama noktasında yönetim faaliyetlerini düzenlemeleri gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilik kavramların rekabet avantajını elde etmek isteyen şirketler için olmazsa olmaz kavramlar arasındadır. Bu kavramları özümseyen şirketler ürün ve hizmet yaratma da kaliteyi yakalama da bir adım öne geçeceklerdir. Rekabet avantajına sahip şirketler; modern, yenilikçi bakış açısına sahip, bilgiyi geliştirip yayılmasını sağlayan, öğrenen çalışma ortamını destekleyen bilgi ve yenilik odaklı yapıları içermektedir (Gil Gomez vd.,2020).

Şirketin sahip olduğu rekabet avantajı kendi sahip olduğu kaynakları kullanma, farklılaşma stratejileri, risk alabilme eğilimi ve pazarda oluşan fırsatları yakalayabilme becerilerine dayanmaktadır. Şirketin içerisinde olduğu sektörde uzun dönemde ayakta kalabilmesi yukarıda yer alan kavramları yakalama derecesi ile doğru orantılıdır (Anwar,2018).

Şirketlerin başarısı sürdürülebilir rekabet avantajı kazanıp kazanmadıkları ile ilintilidir. Bir şirketin rakiplerinden daha iyi performansa sahip olması ve bu avantajı nerede nasıl kullandığı onu hedeflerine daha da yakınlaştıracı bir unsurdur. Şirketlerin bu performans farklılıklarının nereden nasıl kaynaklandığına ve nedenlerine odaklanmaları öncelikli görevleri arasında yer almak zorundadır. Porter’a göre (1979) bu performans farklılıkları ürün ya da hizmetin sunulduğu pazardaki kusur ve eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Bazı pazarlara giriş ve çıkışlarda çeşitli engellerin olması o pazarda yer alan firmalara adeta kalkan olmakta ve ortalama üstü kar elde edip rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Böyle pazarlarda

konumlanmış firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalama üstü kar noktasında ürün ve hizmet kalitesinden bağımsız olarak avantaja sahiptirler (Barney, 1986).

Rekabet avantajı stratejik yönetim açısından kritik bir kavram olarak ifade edilmektedir (Canemor,2021). Rekabet avantajı, hem dolaylı hem doğrudan stratejik yönetim ile ilintili çalışmalarda ele alınmıştır. 1985 ile 2000 yılları arasındaki çalışmalarda daha çok işletme stratejilerine rekabet avantajı kazanma noktasında odaklanılmıştır. (Porter,1989) Daha sonraları, 2000 ile 2015 yılları arasında ise firma yetenekleri ile rekabet avantajı kazanılması üzerinde durmuşlardır (Park vd., 2012). 2015’den günümüze kadar olan çalışmalar ise firmaların vizyonlarının ekonomik bir kazanç sağlama noktasında sosyal bir kazanım yaratma becerileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bakış açısı rekabet avantajının daha sosyal ve insancıl pencereden değerlendirilmesine yol açmıştır (Porter ve Kramer, 2019).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etme ihtiyacı (Porter,1980) ve bunu sürdürülebilir kılma noktasında yol alması gerektiği (Rumelt, 1980) yazında genel kabul görmüş kavramlar arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde yaratılan bilginin tekrar iş süreçlerinde uygulanmak için revize edilmesi örgütsel gelişim sürecini ifade etmektedir ve bu durum rekabet avantajı elde etmede pozitif katkı sağlamaktadır (Stähle, ve Grönroos, 2000)

Örgütler strateji ve iş modellerini faaliyet gösterdikleri sektörde yer alan rakiplerine göre konumlandırırlar. Örgütler kendi içerisinde yer alan beceri ve yetkinliklerden rekabet avantajı çıkarmak için içeriye, pazarda yer alan fırsatlardan rekabet avantajı oluşturmak için dışarıya odaklanmalı ve bu ikisi arasında denge oluşturmalıdır. (Long vd, 1885). Örgütler genellikle rekabet avantajı elde etme noktasında ölçek ekonomisi yani seri üretim ya da ürün teknolojileri (know-how, ar-ge, patent vb.) kullanmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; rekabet avantajının sadece üretim teknolojilerinde kullanılmasının yeterli olmadığı bunun diğer fonksiyonel stratejiler ile birlikte ele alınması gerekliliği ortaya konulmuştur. Sürecin dinamikliği göz önünde bulundurularak; stratejilerin uygulanması, birinin bırakılıp diğerinin uygulanması ya da aynı anda farklı stratejilerin uygulanması rekabet avantajı elde edip hedefi yakalama noktasında fark yaratmaktadır (Sackett, 1997).

Bir yeteneğin rekabet avantajı olarak görülmesi ancak taklit edilmesinin zorluğu, mevcut müşteriler için değerli, ikamesinin zor olması koşulu ile mümkün

olmaktadır (Thompson,1996). Rekabet avantajı kabiliyete yani rakiplerin yapamadıklarını farklı ve basit şekilde yapabilmeye ya da müşteriye değer yaratmaya (ihtiyaçlarını tamamıyla karşılama) dayanabilir (Garvin, 1988).

2.4. Stratejik Çeviklik

Stratejik çevikliğe sahip firmalar kendi iş bağlamlarındaki öngörülemeyen dalgalanmalar ve değişimlere karşı karşı duyarlı olurken, aynı zamanda hedeflerine odaklanarak rekabetçi kalma kapasitesine sahiptir. Bu nedenle stratejik çeviklik, bir örgütün değişen gereksinimlere, fırsatlara ve eğilimlere hızla uyum sağlayarak stratejik planları hızla değiştirme ve yeniden düzenleme yeteneğini tanımlar (Battistella, De Toni,De Zan, Pessot, 2017).

Stratejik çeviklik örgütlerin belirsizliklere hızla uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Goldman vd, 1995). Bazı araştırmacılar stratejik çevikliği, örgütün kaynakları değer yaratmak için bir plan dahilinde yeniden yönlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Ahammad (2020) ise, kavramı dış değişimden etkilenen stratejiyi yeniden keşfetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Özünde stratejik çeviklik, stratejik algılama geliştirmeyi ve hızlı karar almayı gerektirmektedir (Brannen ve Doz, 2012). Stratejik çeviklik örgütlerin değişime yanıt vermesini, uyum sağlamasına ve aynı zamanda uygulamasına izin verir. Bunun doğal sonucu olarak finansal performansta yükseliş ve rekabet avantajı elde etme sağlanabilir. Yazında konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle çevresel belirsizliklerin çok olduğu uluslararası pazarlarda, hızlı adaptasyonun gerekli olduğu yerel pazarlarda rekabet içerisinde bulunan rakiplere karşı stratejik çeviklik çok önemli bir silah olmaktadır.

Ayrıca stratejik çeviklik bir örgütün durgunluğa girmesini, değişiklikleri ıskalamasının da önüne geçer (Arbussa vd., 2017), ve örgütlerin dinamik pazarlardan ve değişen rekabetten kaynaklanan gelişmelere esnek bir şekilde tepki vermesini sağlar (Weber & Tarba, 2014). Stratejik çeviklik birkaç örgütsel yetenek ve boyuta dayanmaktadır. Yazında tanımlanan stratejik çevikliğin bu temel bileşenleri stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığıdır (Clauss, 2019).

İlgili yazın tarandığında stratejik çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalar arasında öne çıkanların Roth (1996), Doz ve Kosenen (2008), Ürü (2016), Clauss (2019), Yıldız (2021) olduğu söylenebilir. Bu çalışmalar daha çok, stratejik çeviklik ile ilgili temel kavramlar, tanımlamalar ve çevik işletmelerin yapısını ortaya koyan kavramsal

alışmalar üzerinde durulmuştur. Ayrıca stratejik çeviklik boyutları ve evikliği etkileyen iç ve dış faktörler de çalışmalarda detaylı olarak analiz edilmiştir.

Lewis ve arkadaşların (2014) yaptıkları çalışmada ise stratejik çevikliğe imkan sağlayan paradoksal liderlik isimli bir çalışma yayınlanmıştır. Çalışmada, paradoksa liderliğin neden olduğu esneklik, değişim- dönüşüm gibi kavramların stratejik evikliği çağrıştıran kavramlar olduğundan bahsedilmektedir. Hızlı, uygulanabilir kararlar mümkün kılacak yaratıcı özümelerin stratejik çeviklik olgusu ile kesiştiği ve ayrıştığı noktalar ayrıca çalışmada detaylandırılmıştır. IBM Global, Digital Divide Data gibi beş firmadan alınan veriler analiz edilerek stratejik çevikliğin beraberinde getirdiği zorluklara yanıt verebilecek olan liderlik uygulamaları önerilerinde bulunulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, yaratıcılığın, yüksek performansın teşvik edildiği örgütlerde insanların düşünmelerine yol açılarak ve çatışmalar giderilmesi yolu seçilerek uzun dönemli hedefler daha kolay yakalanabilmektedir. Araştırma hipotezlerinden biri değer paradokslarının yüksek performansın hayati göstergelerinden biri olduğudur ve analiz sonuçlarına göre bu doğrulanmıştır. Ayrıca karlılık, verimlilik, sosyal sorumluluk gibi çoklu boyutlu kriterlerde stratejik çevikliğin olumlu etkisinin olduğu ve yine uzun vadede bu performansın sürekli kılınabilmesi için de olumlu anlamda katkısının olduğu hipotezleri de araştırma analizlerine göre doğrulanmıştır.

Junni, Sarala, Tarba ve Weber (2015) satın almalarda stratejik çevikliğin rolünü araştırmışlardır. Ayrıca bilgi transferinde stratejik çevikliğin etkileri de detaylı olarak analiz edilmiştir. Kuramsal olarak oluşturulan model nicel veri seti üzerinde test edilmiştir. 2006 ve 2010 yılları arasında toplam 123 veri üzerinden araştırma analizi yapılmış ve uluslararası satın almalar örneklemin %35'ini oluşturmaktadır. Araştırma hipotezlerinden ilki stratejik çevikliğin satın alma sonrası bilgi transferi ile pozitif ilişki içerisinde olduğudur ve doğrulanmıştır.

Romeedy (2019) yılında stratejik çeviklik ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri havayolu şirketi üzerinden gerçekleştirdiği çalışma ile açıklamaya çalışmıştır. Rekabet edebilme, değişimi uyarlayabilme, hayatta kalma ve mükemmelliğe ulaşma da havayolları özelinde stratejik çevikliğin önemi çalışma genelinde vurgulanmıştır. Toplam uygulanan 300 anket arasından analiz edilmeye uygun 256 anket üzerinden gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, stratejik çevikliğin rekabet avantajını,

teslimat güvenliği, yenilik, esneklik, hizmet kalitesi ve son olarak maliyet liderliği noktasında olumlu etkilediği vurgulanmıştır.

Troise, Corvello, Ghobadian, O'Regand (2022) ise KOBİ'ler de dijital dönüşüm çağında stratejik çevikliğin rolünü araştırdıkları bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma, dijital teknolojilerin yeteneği, ilişkisel yetenek ve yenilik yeteneğinin örgütsel çevikliğin üç öncülü olduğunu vurgulamaktadır. Bu çevikliğin etkileri, finansal performans, ürün yeniliği ve süreç yeniliği olmak üzere üç sonuç üzerinde olarak belirtilmiştir. Araştırma hipotezlerinden biri, stratejik çeviklik, KOBİ'lerin performansı üzerinde (finansal ve yenilik performansı açısından) olumlu bir etkiye sahiptir olarak oluşturulmuş ve analiz sonuçlarına göre doğrulanmıştır. Araştırma, KOBİ'lerin ilişkisel ve yenilikçi bir kültürü beslemeleri ve dijital teknolojilerden başlayarak iş kültürlerini dönüştürmeleri gerektiğini öne sürmektedir.

Stratejik çeviklik farklı bağlamlarda ve yazın akışlarında araştırılmıştır. Turizm sektörü özelinde yapılan araştırmalar stratejik duyarlılığın iç ve dış çevreye bağlı olduğu noktası üzerinde durmuş ve bu çevikliği sağlayabilmek için stratejik ortaklıklar kurulabileceğinden bahsetmiştir (Kale vd., 2019).

Stratejik çeviklik yerel iş modellerinde yenilikçi yaklaşımı fırsatları yakalama ve özelleştirilmiş ürünler geliştirme yolu ile teşvik etmektedir (Clauss,2019). Ayrıca stratejik çeviklik ittifak ve satın almalar ile ortak hedeflere ulaşılmasını da teşvik ederek bilgi transferini kolaylaştırır (Junni vd, 2015).

İlginç bir şekilde, stratejik çeviklik, hem dış çevrede fırsatları yakalamak için firma düzeyinde meta-yetenek olarak kabul edilmiş ve etkili pazarlara giden yolları bulabilmede yönetim yeteneği olarak değerlendirilmiştir (Boojihawon ve diğerleri, 2020). Uluslararası yönetimde, stratejik çeviklik yerel değerlerin benimsenmesine örgütlerin küresel ağlarda tamamlayıcılıklarını yürürlüğe koymasına yani yerel değişikliklere ve fırsatlara yönetsel duyarlılık göstermelerine bağlıdır (Fourn vd, 2014).

Stratejik çeviklik sadece uyarlanabilirliği değil aynı zamanda esnekliği de ifade etmektedir. Yeniliği yakalama, fırsatlarda öncelik alma proaktif tutumlarla elde edilebilir. Ayrıca bireysel yaratıcılık veya esnek çalışma düzenlemeleri örgütlere diğerlerinden bir adım önde olma ve müşteri taleplerine tam olarak yanıt verebilme fırsatı sağlayabilmektedir (Shin vd, 2015).

Genel olarak, stratejik çeviklik, sadece örgütlerin yerel pazardaki değişiklikleri zamanında yakalamaların sağlamaz aynı zamanda örgütlerin uluslararası başarı yakalamalarında kilit derecede rol üstlenir (Meyer ve Su, 2015). Çeviklikten kast edilen, tüm yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, kaynakları düzenleme ve çevresel beklenmedik durumlara uyum sağlama ifade edilmektedir. Stratejik çeviklik örgütlerin gitmesi gereken yönü koordineli ve değişikliklerin farkında olarak yönetsel eylemler ile belirlemesidir.

Stratejik çeviklik kavram olarak her örgütün dönüşüme açık olması gerekliliğini ifade eder (Teece, 2016). Yeniliğe açık olmak ve değişime karşı esneklik kavramın en önemli açıklayıcıları arasındadır.

Stratejik çevikliğin en kilit özelliği esnek olmaktır (Sherehiy, 2007). Bir örgüt bir pazara dahil olmak istediğinde, o pazarda oluşan kültüre, rakiplerin kendilerini ne şekilde konumlandığına adapte olması ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturması gerekmektedir. Esneklik örgüt içerisinde yer alan çalışanların tutumları ile birebir ilintilidir. Liderlik tarzları, örgüt içerisinde hakim olan kültür esnekliğe olumlu ya da olumsuz olarak tesir edebilmektedir.

Son yıllarda yapılan pek çok araştırma dijital modern iş dünyasında, belirsizliklerle başa çıkma noktasında stratejik çevikliğin öneminden bahsetmektedir. Günümüzde örgütler mevcut iş süreçlerinde devamlılık sağlarken aynı anda dış belirsizliklere adapte olmalı ve bunları iş modellerinde uygulama noktasında esnek olmalıdır.

2.5. Çevresel Olumsuzluk

Çevre içerisinde pek çok olayı barındıran ve aynı zamanda açıklayan bir terimdir. Ar-Ge faaliyetleri, teknolojik gelişmeler ve inovasyon ile sürekli etkileşim halinde olan çevre değişikliği; rekabet davranışına, fiyat rekabeti ve farklı hizmet / ürün pazarlarının sayısına sürekli maruz kalmaktadır.

Çevre ile ilgili yazında yapılan çalışmalar genelde olumsuzluk, dinamizm, karmaşıklık gibi kavramlar ile alınmıştır. Çevresel olumsuzluk ise genellikle kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Çevre, birbirleri ile etkileşim ve rekabet içerisinde olan örgütlerin ihtiyacı olan sınırlı kaynakları onlara temin eden kaynağı

oluşturmaktadır (Litschert, 1994:2). Çevresel olumsuzluk, özellikle günümüz dünyasının acımasız rekabet derecesi içerisinde örgütlerin yaşadıkları ya da yaşayabilecekleri tehdit yani olumsuz durumları ifade eder. Çevresel olumsuzluğun hâkim olduğu tüm pazarlarda rekabetin yoğun, kuralların giriş ve çıkış engellerinin fazla, kaynak temininin sıkıntılı ve olumsuz göstergelerin hüküm sürdüğü görülmüştür.

Yazın incelendiğinde çevresel olumsuzluk ile yapılan çalışmalar arasında öne çıkanların Covin (1989), Chakravarthy (1997), Lee ve Cavusgil (2006), Johanson ve Vahlne (2009), Ürü (2016) olduğundan söz edilebilir. Bu çalışmalar çevresel olumsuzluk tanımları, dış ve iç çevrede meydana gelebilecek olumsuzlukların neler olabileceği, gerçekleşme durumlarında örgütlerin neler yapması gerektiği, kötü olumsuz gibi gözüken bir durumun nasıl fırsata dönüşebileceği gibi pek çok konu üzerinde detaylı olarak inceleme gerçekleştirmiştir.

Naktiyok ve Karabey (2007) çevresel olumsuzluk ile ilgili çalışmalarında, işletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişkileri detaylandırarak analiz etmiştir. 154 işletmeden edinilen veriler analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, maddi kaynaklara verilen öneme göre strateji tipleri farklılaşmaktadır. Özellikle pazarlama yeteneği ve müşteri yönelimi faktörleri açısından öncü ve savunmacı strateji izleyen işletmelerin farklılaştığı gözlenmiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre genel anlamda işletmelerin çevreyi çok fazla olumsuz olarak algılamadıklarını göstermektedir. maddi olmayan kaynakların tümüyle, algılanan çevresel olumsuzluk ve benimsenen strateji arasında, önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eren ve Yücel (2010), işletmelerin faaliyette bulundukları çevredeki çevresel olumsuzluk ve pazar dinamizmi öncüllerinin işletmelerin müşteri odaklılık ve yenilikçiliğini, çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmini, müşteri odaklılığın yenilikçiliği ve tümünün işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği yapısal eşitlik modeli yardımıyla incelenmiştir. 119 otomotiv işletmesinde yer alan 198 yöneticiden veriler elde edilmiştir. Çalışma bulgularına göre, çevresel olumsuzluklar algılanan pazar dinamizmini arttırmakta ve yine algılanan çevresel olumsuzluk firma performansı üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Çalışmanın bir diğer sonucu, çevresel olumsuzluğun işletmelerin odaklandıkları pazarlardaki sürekli ve ani

değişimlerin yaşanmasına sebep olması açısından önemli bir yere sahip olduğu ve bu kapsamda çalışmada ele alınan çevresel olumsuzluğun pazar dinamizmi üzerinde doğrudan ve anlamlı bir pozitif etkisinin olduğu görüldüğüdür.

Ürü ve Aslan (2021) ise, çevresel dinamizmin ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici rolü altında tepe yönetim profilinin ve firma yapısının, sezgiye dayalı stratejik karar almaya etkilerini ortaya koymak için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 493 tepe yöneticisinden elde edilen veriler ışığında analizler uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları olarak, tepe yönetimin eğitim düzeyinin ve sektör deneyiminin sezgiye dayalı stratejik karar almayı olumlu, yaşının ve kıdemin ise olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisinin, çevresel dinamizm arttıkça zayıfladığı ve hatta bu etkinin olumluya döndüğü, buna karşın tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisinin çevresel olumsuzluk arttıkça daha da güçlendiği görülmüştür. Araştırma hipotezlerinden biri “çevresel olumsuzluk, tepe yönetimin yaşının sezgiye dayalı stratejik karar almaya olumsuz etkisini daha da arttıracaktır.” şeklinde oluşturulmuş ve doğrulanmıştır.

Çevresel olumsuzlukta değişimi yakalamak ve uyum sağlamak hemen hemen imkansızdır çünkü sürekli bir değişim söz konusudur. Stratejik uzun dönemli planlamalar yapmak, geleceği planlamak zordur. Ayrıca yöneticiler böyle ortamlarda risk alıp yeniden yapılanma gibi kararlar almakta zorlanırlar. Fakat başarıya ulaşmış örgütler bu durumu tersine çevirerek dinamik ve hızlı uyum sağlama zorunluluğundan pozitif anlamda örgütlerine fayda sağlamaktadır.

Rakiplerden önce pozisyon alabilmek için çevresel olumsuzluğun yarattığı belirsizlik ortamından değişimi hızla yakalama yoluyla rekabet avantajı elde edebilirler. Buna karşılık örgütler çevresel olumsuzluk yerine daha stabil pazarlarla karşılaştıklarında değişime yönelmede istekli olmama, mevcut durumu koruma yoluna gidip stabil stratejiler üretme yolunu seçebilmektedir (Lindelof, 2005:728). Yazın detaylı incelendiğinde çevresel olumsuzluk ve belirsizliğin arttığı durumlarda örgütler ar-ge faaliyetlerine ve teknolojik gelişmeleri yakalamaya daha eğilimli oldukları görülmüştür.

Çevresel olumsuzluk; dış çevrede mevcut olan yoğun rekabet, belirsizlikler barındıran sektör yapısı, pazara giriş ve çıkıştaki zorluklar, katı mevzuat kuralları ve

ortalama artı kar paylarını içermektedir. (Ürü vd, 2016:449). Çevresel olumsuzluk örgütlerin bütününe ilgilendiren stratejik kararların alınmasında ve kısa, orta, uzun vadeli hedefleri yakalama noktasında etkin bir kavramı ifade etmektedir.

Çevresel olumsuzluk hem insan eyleminin hem de doğal yerleşikliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Friedland ve Alford, 1991). Çevresel olumsuzluğun hakim olduğu pazarlarda girişimci bakış açısıyla operasyonlarını yürüten örgütler tutucu sabit örgütlere nazaran daha iyi performans gösterme eğilimindedir (Lee vd., 2008).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE ve HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde çift yönlülük ile ilgili yapılan çalışmalar her ne kadar son yıllarda çoğalsa da yine de nitelik ve nicelik olarak istenen seviyede olmadığı görülmektedir. İçerisinde bulunduğumuz çevrede yaşanan olaylar doğrultusunda belirsizlikler, riskler artmış ve dijital teknolojilere olan talep aynı doğrultuda yükselmiş bulunmaktadır. Çift yönlülük, dijital dönüşüm ve rekabet avantajı kavramlarının aynı model içerisinde yer aldığı ve günümüz koşullarına uygun moderatör değişkenler ile desteklendiği bir çalışmaya olan ihtiyacın yüksekliği yönüyle araştırmanın yazında yer alan bir boşluğu doldurup sahada firmalara yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Bu bölümde örgütsel çift yönlülük dijital dönüşüm ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Ayrıca çevresel olumsuzluk ve stratejik çeviklik kavramlarının düzenleyici rolleri irdelenecektir. Araştırma modelinde hem bağımsız hem de ara değişken olarak yer alan dijital dönüşümün aracılık etkisi ile araştırma modeli bu bölüm içerisinde detaylı olarak analiz edilecektir. Araştırma hipotezleri ile ilgili açıklayıcı bilgiler yazındaki kaynaklar eşliğinde ayrıca bölüm altında irdelenecektir.

3.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Rekabet Avantajı

Örgütsel çift yönlülük pazarda ortaya çıkan farklılaşmış ürün, hizmet ve teknolojilerin örgüt bünyesinde ayrı ayrı ya da eş zamanlı olarak adapte edilmesini sağlar. Benzersiz ve ikamesi mümkün olmayan yetenekler kullanılarak rekabet avantajı oluşturulur. Aynı zamanda örgütler mevcut sistemlerinde ki aksaklıkları fark ederek bunları yenileme imkanı sağlarlar (O'Cass vd., 2014). Bu yeniden dizayn etme süreci örgütlerin inovatif karaktere bürünmesine olanak sağlar (Benitez vd., 2018).

Yetenekleri bir arada kullanmaya çalışma ve yenilikçi olma isteği bünyesinde aynı zaman da pek çok riski de barındırmaktadır ve hatta pek çok girişim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yazın incelendiğinde, başarıya ulaşmış örgütlerin radikal yenilikler gerçekleştirmiş olanlar tarafında olmaları ise yadsınamaz bir gerçektir (Molina-Castillo vd, 2011)

Yazın tarandığında konu ile ilgili Preda (2014) yılındaki çalışmasında ana hipotez olarak örgütsel çift yönlülük rekabet avantajını olumlu olarak etkiler şeklinde oluşturmuş ve analiz sonuçları bu hipotezi doğrulamıştır. Junni ve arkadaşları (2015) yaptıkları çalışmada yine modellerinde bağımsız değişken örgütsel çift yönlülük bağımlı değişken rekabet avantajı olarak oluşturmuş ve hipotezleri aralarında olumlu bir ilişki vardır şekliyle doğrulanmıştır. Ayrıca Clauss (2021) yılında örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı ile ilgili bir model ortaya koymuş, örgütsel çift yönlülük keşfedici ve düzenleyici boyutları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri hipotezlerinde kullanmış ve arasında olumlu ilişki olduğunu ifade etmiştir. Tüm bu çalışmalar doğrultusunda araştırma hipotezlerimizden birincisi aşağıda belirtilen şekli ile oluşturulmuştur;

H1: İşletmenin Çift Yönlülüğü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.



Şekil.3.1

Maliyetleri düşürme ve maksimum çıktı ile artan verim göz önüne alındığında, işletmenin çift yönlülüğü yani becerileri, stratejileri aynı anda hızlıca kullanabilme yeteneği arttıkça aynı oranda rekabet avantajı sağlanacağı beklenmektedir. Örgüt içerisinde yer alan mevcut yeteneklere göre kurgulanmış stratejilerin devamı, iyileştirilmesi ve çeşitlendirilmesi de rekabet avantajı sağlayan unsurlar arasındadır. Bilgiye sahip olmanın yanında etkin ve verimli kullanılması ve örgüt genelinde yayılımı iş modellerine olumlu yansıyacak ve bu da rekabet avantajı elde etmeye yol açacaktır.

Yazında yer alan çalışmalar detaylı incelendiğinde örgütsel çift yönlülük performans ve rekabet avantajı üzerinde etkilerinin değişken olduğu, olumlu etkiler olduğu gibi (Hsu, C., Lien, Y., ve Chen, H. 2013), olumsuz etkiler (Menguc & Auh, 2008) bulan araştırmalar da az olsa da yer almaktadır. Bu tarz çalışmalar çoğunlukla

örgütsel çift yönlülük rekabet avantajı üzerinde ki etkisinin daha çok bağlamsal koşullar ve değişkenlere dayandığını ileri sürmektedir (O'Reilly & Tushman, 2013).

Günümüze kadar örgütsel çift yönlülük ile ilgili yapılan çalışmaların nicelik ve nitelik olarak az olmasından ötürü rekabet avantajı üzerindeki etkisinin büyük bir kısmı keşfedilememiş olmakla beraber, stratejik öngörü ve karar alma tekniklerinin örgütlerin çok yönlü inovasyon uygulamalarını kullanmalarına yol açtığından bahsedilebilir. Aynı zamanda bu inovasyon uygulamaları ile birlikte örgütlerin sahip oldukları ikamesi imkansız yetenekler rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Jurksiene ve Pundziene, 2016).

Yukarıda yer alan yetenek ve stratejilerin aynı anda kullanılmasının getirdiği olumlu etkilerin yanında bazı olumsuz durumlar da yaşanabilmektedir. Birden fazla stratejiyi aynı anda kullanmaya çalışmak bu çok yönlü stratejiler arasında gerilime yol açabilmekte, örgüt içerisinde stratejilerin her birini savunan yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir (Andriopoulos ve Lewis, 2009). Bu gerilim ve çatışmaların doğal sonucu olarak örgüt zaman ve sinerji kaybetmekte bu da rekabet avantajına negatif yansıyabilmektedir.

Örgütsel çift yönlülük yönetsel beceri, dikkat ve liderlik gerektiren bir kavramdır (Lavie vd., 2010). Çift yönlülüğün örgüt içerisinde nasıl ve ne şekilde yapılacağı rekabet avantajı yaratma noktasında kilit derecede öneme sahiptir. Mevcut kaynakların nasıl ve ne oranda kullanılacağı, dışarıda ki değişimi yakalayarak kazanılacak yeteneklerin örgüt bünyesine adaptasyonunun sağlanması ve bunlar arasında kurulacak denge için yönetsel beceri gereklidir (Rosing ve Zacher, 2017).

Rekabet avantajı elde etmek örgüt içerisinde yer alan bireylerin önemli ölçüde beceri ve özverisini gerektiren zorlu bir girişimdir (Barney, 1991). Çalışanlar tarafından benimsenmeyen, inanılmayan stratejileri faaliyete geçirmek son derece zordur. Bir stratejiyi etkin uygulamak için öncelikle onu uygulayacak olanların ona inanması gerekmektedir. Hele ki çift yönlü olmanın gerektirdiği birden çok şeyi aynı anda yapabilme, değişime hızlı uyum sağlama gibi yetilerin gerçekleştirilmesinde çalışanların desteği ve inancı şarttır.

3.1.1. Örgütsel Çift Yönlülük ve Stratejik Avantaj Boyutu

Çalışmada rekabet avantajı Schilke (2014) tarafından ifade edilen stratejik ve finansal boyut olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel çift yönlülük stratejik avantaj elde etme noktasında örgütlere olumlu anlamda etki etmektedir. Şöyle ki; uzun vadeli planlar oluşturma ve sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmak için mevcut yeteneklerin etkin kullanılması, seçenekler arasından en doğru olanın en hızlı şekilde adaptasyonun sağlanması gerekmektedir. Pazarda rakiplere karşı stratejik üstünlük elde etmek, değişimi doğru zamanda yakalama, uyarlama ve sahip olunan yeteneklerin doğru şekilde kullanılmasında ki beceride yatmaktadır.

Araştırma hipotezlerimizden birincisinin alt hipotezi ise; İşletmenin Çift Yönlülüğü stratejik avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Yeteneklerin karlılık ve sürdürülebilirlik sağlayacak şekilde dengelenmesini sağlamak stratejik avantaj elde etmeye yol açacaktır (Oviatt ve McDougall, 1994). Anlık ya da dönemsel üstünlükler ya da ikamesi kolay beceriler ile elde edilen başarılar rekabetin yoğun olduğu sektörlerde yer alan rakipler tarafından kolaylıkla karşılık bulacağından örgütler için çok değer arz etmez. Dinamik, sürekli değişen pazarlarda örgütler hayatta kalabilmek için hem dış çevredeki fırsat ve değişimlere hem de iç çevrede yer alan unsurlar arasında ki uyuma dikkat etmeli, stratejilerini buna uygun olarak kurmalıdır. Rakiplerden ve sektör ortalamasının üzerinde kar edebilmek için, faaliyet ve iş süreçlerinin belli bir strateji üzerinden yürütülmesi ve gerektiğinde hızlı bir şekilde bu stratejilerin değiştirilmesi ya da ek stratejiler uygulanması gerekmektedir.

Rakiplerin becerisinden ve uygulamaya koydukları stratejiden daha etkin olmak ve stratejik avantaj elde edebilmek için örgütler, gelir kaynaklarından ve taklit edilmesi zor becerilerinden faydalanmalıdır (Barney, 1991). Ne zaman ki bu avantaj rakipler tarafından önlem alınıp karşılık verilemez olur ise o nokta da sürdürülebilir rekabet avantajından söz edilebilmektedir.

3.1.2. Örgütsel Çift Yönlülük ve Finansal Avantaj Boyutu

Schilke (2014) tarafından ifade edilen stratejik ve finansal boyuttan finansal boyutla ilgili alt hipotez şu şekildedir; İşletmenin Çift Yönlülüğü finansal avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

Örgütsel çift yönlülük finansal avantaj elde etme noktasında örgütlere olumlu anlamda etki etmektedir. Şöyle ki; çift yönlü örgütler yeni ürün ve teknoloji keşfetmekle beraber, pazarda uzun süredir var olan ürün ve teknolojilerden de faydalanmayı esas alırlar (Gibson and Birkinshaw, 2004). Pazar taleplerine bağlı olarak ürün fiyatlarını ve kaliteyi uyarlamak karlılığı ve rekabet avantajını arttırdığı gibi örgütlere finansal avantaj sağlamaktadır.

Çift yönlülüğün özellikle mevcut pazarlardan ve örgüt içerisindeki yetenek ve kaynaklara yoğunlaşan yararlanıcılık boyutu örgütlere karlılık ve finansal rekabet avantajı yaratma noktasında öncelik almaktadır (March, 1991). Finansal rekabet avantajı yaratmanın yolu, en doğru zamanda en uygun stratejiyi uygulama, sahip olunan yetenekleri doğru bir şekilde rakiplerinin gerek fiyat gerekse pazar payı olarak önüne geçebilme ve değişimi yakalama yoluyla elde kazanılabilmektedir.

Örgütsel çift yönlülük ile birlikte inovasyon ve yeni teknolojilerin mevcut yapılara entegre edilmesi ile birlikte maliyetler aşağıya çekilmekte bu durum fiyatlar noktasında rakiplere karşı avantaj sağlamak ve karlılığı olumlu olarak etkilemektedir. Tüm bu sağlanan getiriler ışığında örgütsel çift yönlülüğün finansal avantaj ile ilgili olumlu ilişkiler içerisinde olduğundan bahsedilebilmektedir.

Yazın detaylı incelendiğinde örgütsel çift yönlülük pek çok kavram ile ilişkilendirilmiş fakat özellikle pandemi sonrası günlük hayatımızın önemli bir parçası haline gelen dijital dönüşüm ile olan ilişkileri göz ardı edilmiştir. Özellikle çift yönlülük kavramının iki elini de kullanabilme olarak metaforlaştırabileceğimiz özelliğinin dijital dönüşümün olmazsa olmazı dijital teknolojiler ile olan ilişkisinin ortaya konulması ve yazında mevcut olan boşluğun doldurulması ve aynı zaman da araştırma modelimizde hem ara hem de bağımsız değişke olan dijital dönüşüm kavramının farklı kavramlarla olan ilişkilerinin derinlemesine analizinin yapılabilmesi için araştırma hipotezlerimizden ikincisi aşağıda yer alan şekliyle oluşturulmuştur.

H2: İşletmenin Çift Yönlülüğü dijital dönüşümünü anlamlı ve olumlu yönde etkiler.



Şekil 3.2

3.2. Dijital Dönüşüm ve Rekabet Avantajı

Dijital dönüşüm, örgütlerin rekabet gücünü esas olarak maliyet düşürme, yenilik ve verimlilik üzerinde etkiler. Yazına göre dijital dönüşümün örgütlerin rekabet gücü üzerindeki etkileri daha “klasik” avantajlara nazaran daha belirgin bir rol sunarken, ortalama olarak bu tür dönüşümleri uygulayan örgütler için faydalı olan olumlu yönleri içeren etkileri gerçekleştirir.

Dijital dönüşümler, stratejiden uygulamaya kadar pek çok süreci ve fonksiyonu değiştirdiği için dikkatle yönetilmesi gereken süreçlerdir. Dijital dönüşüm sadece lider ya da yöneticinin sorumluluğunda gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Örgüt içerisinde yer alan bütün çalışanların sahiplenmesi ve katkıda bulunması gereken bir kavramdır. Dijital dönüşüm ile birlikte örgütler neyi nasıl neden yaptıklarını rekabet içerisinde bulundukları pazarda yer alan rakiplerini de gözeterek sorgulama ve dönüştürme ihtiyacını hissetmiştir.

Özellikle rekabet avantajı oluşturmada gerçekleşen başarılı uygulamalar ile birlikte başarısız olarak adlandırılan pek çok dijital dönüşüm süreci örgütler tarafından uygulanmaktadır. Başarısız uygulamaların, dijital dönüşümün sadece en iyi en yeni dijital teknolojileri satın alınması olarak görülmesinden kaynaklandığı yadsınmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Salt yeni bir teknolojiyi örgüt bünyesine dahil etmek dönüşüm için yetmemekte, bu teknolojinin örgüt kültürü ve içerisinde yer alan çalışanların yetenek ve kabullenme dereceleri ile de örtüşmesi gerekmektedir. Teknolojiye yapılan yatırımla eşgüdümlü olarak insan beceri ve

yeteneklerine de yatırım yapılması dijital dönüşümün rekabet avantajı doğurmasının olmazsa olmazları arasında yer almaktadır.

Örgütler diğer pek çok konuda olduğu gibi dijital dönüşüm konusunda da diğerleri ile rekabet halindedir. Dijital dönüşümde rakiplerden farklılaşma, öncelik alabilme öğrenme ile mümkün olabilmektedir. Bir teknolojinin sağladığı faydaların, olumlu yönlerin bilgi haline getirilmesi, örgüt genelinde bu bilginin kullanılıp paylaşılması ve kültür haline getirilip diğer yeni çalışanlara aktarılması bu öğrenme kavramının açılımını oluşturmaktadır.

Pandeminin etkisiyle birlikte tıpkı ünlü “yaratıcı yıkım” kavramının sahibi Schumpeter’in (1942) bahsettiği gibi dinamik ve agresif bir pazarda örgütler hayatta kalmaya çalışmaktadır. Klasik strateji paradigmaları bu pazarlarda örgütlere çözüm üretmekten son derece uzak kalmaktadır (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, ve Venkatraman, 2013).

Yenilikçi iş modelleri farklı iş bakış açılarına sahip küçük girişimciler dahil oldukları pazarda rekabet ortamını sürekli değiştirmektedir (D'Ippolito, Petruzzelli ve Panniello, 2019). Bu sebeple en güncel teknolojilerden faydalanmak, sürekli mevcut stratejileri yenilemek, örgüt genelindeki süreçlere bu yenilikleri adapte etmek rekabet avantajı elde edebilmek için son derece önemlidir.

Bunların yanında dijital dönüşümün “insan” ile ilintili olan tarafında yapay zeka, metaverse gibi yeni kavramların insan performansını aşmaya başladığı, insan beceri ve yeteneklerini yeniden düşünme, tanımlama noktasında önemli mesafe kat ettiği görülmüştür (Lerch & Gotsch, 2015). Dijital dönüşüm ile birlikte problem çözme, hızlı karar alma, insan yeteneklerinden maksimum fayda sağlayabilme çok daha kolaylaşmakta ve bu durum rekabet avantajına olumlu olarak yansımaktadır. Dijital dönüşümü bünyesinde gerçekleştiren örgütlerin elde ettiği fayda ve rekabet avantajını gören diğer örgütler de dijital dönüşümü gerçekleştirmede daha hevesli olmaktadır.

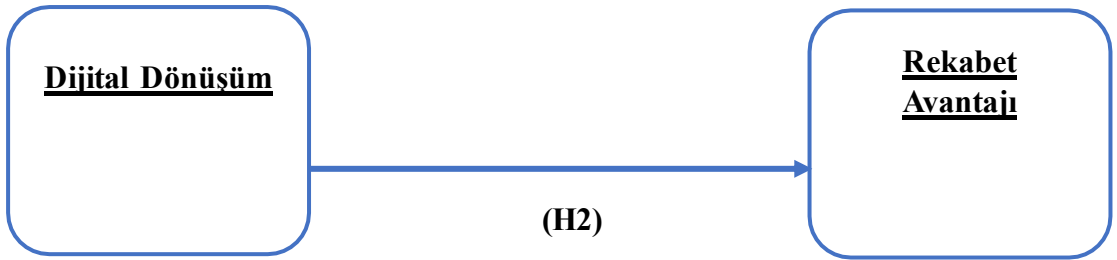
Gerek küçük ölçek dahilinde firmalar gerekse toplum, sahip olunan insan kaynaklarını dijital teknolojiler ve bilgiler eşliğinde dönüştüremezse emek noktasında israf ve büyük kayıplar yaşayacak aynı zamanda bu firma bazında rekabet avantajı kaybı, toplum bazında ise toplum refahında azalma olarak geri dönecektir.

Örgüt bazında bilgi teknolojileri birincil stratejiler olarak görülmekte iken dijital dönüşüm ile birlikte bunların yerini dijital stratejiler öncelikli olarak almış ve “dijital strateji” kavramı ortaya çıkmıştır (Bharadwaj vd., 2013). Örgütler için sadece bilgiye ulaşma artık yeterli olmamakta dijital teknolojiler ile birlikte sahip olunan bilginin kullanımı, paylaşımı ve yayılımının sağlanması gerekmektedir.

Dijital dönüşümü gerçekleştirenler dijital dönüşümün teknoloji güdümlü olduğunu düşünmekte yapay zeka, büyük veri, metaverse gibi kavramlara yoğun ilgi göstermektedir. Fakat bu sadece teknoloji odaklı görüş vizyonu, kültürü, insan yetenek ve becerileri üzerine daha derin, kapsamlı bir dönüşümü ifade eden dijital dönüşüm için son derece sınırlı kalmaktadır. Dijital dönüşümün bir zorunluluk, hayatta kalabilmek için kesinlikle uygulanması gereken bir öncelik olduğunu göz ardı edip sadece popüler bir trend olarak görüp uygulamak isteyen örgütler en sonunda büyük bir hayal kırıklığı ile karşılaşmaktadır (Kane, Palmer, Phillips, ve Kiron, 2015).

İşte yukarıda yer alan sebepler dâhilinde araştırma hipotezlerimizden üçüncüsü; aşağıdaki şekliyle oluşturulmuştur;

H3: İşletmenin dijital dönüşümü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.



Şekil 3.3

3.2.1. Dijital Dönüşüm ve Stratejik Avantaj Boyutu

Dijital dönüşüm rekabet avantajının stratejik avantaj boyutu ile de yakından ilgilidir. Dijital dönüşümün örgüt genelinde teknolojik gelişmeler ile desteklenmesi karar alma, sektör analizi, iç ve dış çevre analizi gibi noktalarda firmalara olumlu yansımaları olmaktadır.

Belirsizliklerin hakim olduğu, değişimin hızlı ve süreklilik arz ettiği pazarlarda örgütler bu durumlarla baş edebilmek için radikal kararlardan, keskin dönüşümlerden çekinme ve mevcudu koruma yolunu seçebilmektedir. Fakat stratejik avantaj elde edebilmek için bu durumun tam tersi, yani başka bir ifade ile bilinmeyen üzerine gidip onu keşfetme ve bilgi haline dönüştürme yolu seçilmelidir. İşte bu seçim bir bakıma kolayca kaçmama zor olanı tercih etme anlamına gelmektedir. Yetkinlik ile yetenek kavramları arasında ki fark bu noktada önem kazanmaktadır. Şöyle ki, yetenekler örgütlerin iyi yapabilecekleri konuları, yetkinlikler ise hali hazırda iyi yaptıkları konuları ifade etmektedir. Mevcudu koruma yolunu seçen, belirsizliklerden çekinen örgütler genelde yetkinliklere odaklanma ve yatırım yapma yolunu seçerler. Ama stratejik avantaj elde edebilmek için yeteneklere yani iyi yapıp geliştirilebilecek noktaların araştırılması ve yatırıma uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Başarılı olma, üstünlük elde edebilme örgütler için ancak değer yaratma ile elde edilebilmekte ve değer yaratma noktasında teknolojik gelişmelerden faydalanmak örgütlerin işini kolaylaştırmaktadır. Rekabet avantajının stratejik boyutu, pazar fırsatlarından yararlanmanın ve rekabetçi tehditlerin etkisiz hale getirilmesinin rakiplere nazaran daha üstün olması ile ilgilidir. Fırsatları yakalayabilmek için onları rakiplerden önce görmek ve örgüt yapısının bu duruma uygun hale getirmek ile mümkün olmaktadır ve dijital dönüşümü gerçekleştirmiş örgütlerin bunu teknolojik gelişmeler doğrultusunda daha kolay sağlayacağı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir.

Rakiplere karşı stratejik avantaj elde etmek; onlardan bir adım önde olabilmek, hızlı karar alabilmek, esnek olabilmek, kendi gücünün yapabileceklerinin yani sınırlarının ötesini hayal edebilmek, değişime uyum sağlayabilmek ile gerçekleşebilir.

Dijital dönüşümünü tamamlamış ya da en azından bir üst akıl ile sürecin planlamasını gerçekleştirmiş örgütler yukarda bahsedilen kavramlarda kuşkusuz daha başarılı olmaktadırlar. Bu sebeple Schilke (2014) tarafından ifade edilen stratejik ve finansal boyuttan, stratejik boyutla ilgili alt hipotez şu şekilde oluşturulmuştur; Dijital dönüşüm stratejik rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

3.2.2. Dijital Dönüşüm ve Finansal Rekabet Avantajı

Porter (2001) iş süreçlerini temel ve destekleyici olarak ikiye ayırmaktadır. Temel faaliyetler iş değeri zincirindeki üretim, satın alma, pazara sunma gibi faaliyetleri, destekleyici faaliyetler ise finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi faaliyetleri içermektedir. Dijital dönüşümün dijital teknolojiler vasıtasıyla gerçekleştirilmesi sürecinde bu temel faaliyetlerden özellikle üretim ve pazara sunuş oldukça etkilenmektedir. Dijital sistemlere entegre edilen iş akış süreçleri örgütlere kolaylık sağlamakta ve bu durum rekabet avantajı olarak geri dönmektedir. Başarı ölçümü, motivasyon gibi çalışanları bire bir etkileyen kavramlar dijital teknolojiler ile zenginleştirilecek bu durum örgütlere avantaj sağlayacaktır.

Dijital dönüşüm ile birlikte örgütler dijital beceriler ile rekabet avantajı elde etmekte işgücü verimliliği ile işin gerektirdiği maliyetlerde azalma sayesinde finansal rekabet avantajı kazanabilmektedir. Sadece işin maliyetlerini azaltmak bazı durumlarda finansal avantaj için yeterli olmayabilmektedir. Çalışanlara hem fiziksel hem duygusal olarak rahat bir ortam yaratmak, bütüncül bakış açısı ile karşılıklı bilgi ve güvene dayalı bir sistem yaratmak rakamların ötesinde finansal rekabet için gerekli olan diğer unsurlardır.

Güven yaratabilmek, liderlerin çalışanlarına karşı açık, şeffaf ve güçlü bir iletişim kurması ile mümkün olabilmektedir. Karar alma süreçlerine dahil olan, dijital dönüşümü benimseyen, dijital teknolojiler ile yeteneklerini aynı doğrultuda kullanma becerisine sahip çalışanlar finansal rekabet avantajı noktasında önem arz etmektedir.

Yeni iş modelleri ve örgüt yapısı yeni iş tanımlamaları ve yeni insan becerilerine yol açacaktır. Ayrıca dijital dönüşüm yoluyla örgüt daha esnek bir yapı halini alacak çalışanlar birlikte daha kısa sürede daha çok işi gerçekleştirebilmek noktasında yol kat edeceklerdir. Bu durumların hepsi örgüte maliyetlerde azalma, hız, hızlı karar alabilme imkanı verecek karlılıkla beraber finansal rekabet avantajı da artacaktır.

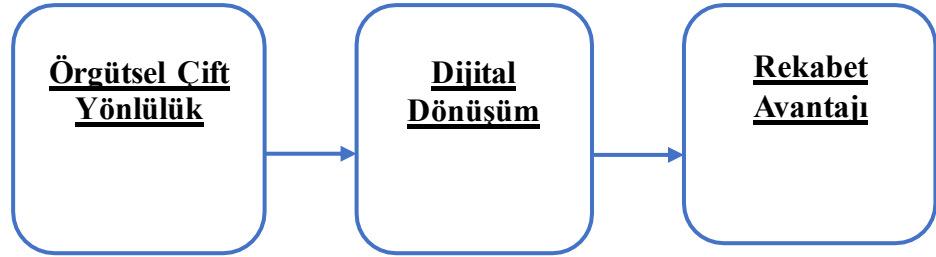
Bu sebeple Schilke (2014) tarafından ifade edilen stratejik ve finansal boyuttan, finansal boyutla ilgili alt hipotez şu şekilde oluşturulmuştur; Dijital dönüşüm finansal rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

3.3. Dijital Dönüşümün Aracılık Etkisi

Araştırma modelimizde dijital dönüşümün bağımlı değişken rekabet avantajı ile bağımsız değişken olan örgütsel çift yönlülük arasındaki aracılık etkisi analiz edilmeye çalışılacaktır. Aracılık modelleri bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, bağımsız değişkenin aracı değişkenle aracı değişkenin de bağımlı değişkenle ilişkisini inceler. Bir başka deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide ilk bakışta göze çarpmayan etkileri inceler (Baron ve Kenny,1986). Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için bağımsız değişkenin öncelikle aracı değişkeni etkilemesi, aracı değişkenin ise bağımlı değişkeni etkilemesi gerekir. Aracı değişkenin, ilişkisel bir modelde yarattığı etkiye aracılık etkisi denmektedir.

Örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisi tek başına değil dijital dönüşüm üzerinden gerçekleşmesini analiz edebilmek için araştırma hipotezimiz aşağıda yer alan şekliyle ifade edilmiştir;

H4: İşletmenin dijital dönüşümü çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.



(H4)

Şekil 3.4

Örgütsel çift yönlülük ile yetenekleri aynı anda kullanabilmek tek başına rekabet avantajına yetmeyebilir. Dijital dönüşümün örgütlerin fiziksel ve dijital bileşenlerini değişime entegre etmek için bir strateji olması (Vial, 2019) strateji ve yeteneklerin doğru zamanda doğru şekilde kullanılabilmesi ile birleştiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı ortaya çıkmaktadır. Dijital dönüşüm yeni değer yaratma

ve yeni iş modelleri ortaya koymaktır. Bu özelliği ile birlikte rekabet avantajı üzerinde örgütsel çift yönlülük olumlu etkisine katkı sağlamaktadır.

Dijital dönüşüm sadece teknoloji uygulama yolu ile performans arttırmaktan ibaret değildir. Dijital teknolojilerin kullanılmasının ötesinde yeni katma değer yaratma, yeni iş modelleri ve örgütün yeniden dizayn edilmesi ile ilgilidir (Kim, 2018). Dijital dönüşümün örgütlere sağladığı esneklik örgütsel çift yönlülüğün yetenekleri aynı anda kullanabilme becerisi ile birleşince örgütler sektörde yer alan rakiplerinin bir adım önüne geçerek rekabet avantajı elde edecektir (Deloitte, 2020).

Dijital dönüşüm ile birlikte örgütler karşılaştıkları sorunları daha hızlı çözmekte, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zeka gibi dijital dönüşümün en önemli parçaları olan teknolojik gelişmeler stratejilerin doğru şekilde oluşturup kavranması ile birleşerek örgütlere rekabet etmede avantaj sağlayacaktır. Üretim süreçlerinde dijital teknolojilerden faydalanmak maliyet ve iş gücü gereksinimini azaltacak ve bu durum firmaların rakipleri ile fiyat bazlı rekabet etmelerinin önünü açacaktır.

Dijital dönüşümün teknoloji oluşturma ve değer yaratmak için yeni bir dijital iş modeli geliştirme amacı (Verhoef vd, 2021, s. 889) rekabet avantajına giden engelleri aşabilmenin ilk adımını oluşturmaktadır. Rakiplerden farklı yeni bir model ortaya koymak, pazardaki fırsatları yakalama ya da maliyetleri azaltma noktasında firmalara avantaj yaratabilmektedir. Ya da aynı şekilde pazardaki müşterilere yeni bir ürün ile ulaşmak rakiplerde şaşkınlık yaratabilmektedir.

Dijital dönüşüm dijitalleşme gibi pek çok kavram ile karıştırılabilmektedir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin iş modelinde sahip olduğu değişiklikleri tanımlar ve bu yönüyle tüm örgüt genelinde değer yaratma ile ilgilidir (Holand vd, 2019). Dijitalleşme ise sayısallaştırma, analog bilgilerin sayısal hale dönüştürülmesini ve hangi seviyede hangi teknolojilerin örgütte kullanılacağını içermektedir (Holand vd, 2019).

Örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm kavramlarının her ikisi de öğrenme ve yenilik ile ilgilidir günümüz iş dünyasının dinamik ve rekabet yoğun ortamında uzun vadeli hayatta kalmak ve rekabet avantajı elde edebilmek için son derece önemlidir. Örgütsel çift yönlülük keşfedici ve düzenleyici boyutlar arasında denge kurması yani hem iç yetenekler ve güçlü yönler ile hem de dış fırsatları yakalama

arasındaki ilişkileri yönetebilmesi ve dijital dönüşümün tüm iş modellerini teknolojik gelişmeler doğrultusunda değiştirmesi birlikte değerlendirildiğinde örgütler üzerinde rekabet noktasında olumlu etkiler yaratmaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel çift yönlülük yetenekleri aynı anda kullanabilme becerisi adaptasyon noktasında fayda sağlamaktadır.

Dijital dönüşümün esnek, yalın ve verimli örgüt için dijital araçlardan yararlanması rekabet avantajı oluşturmaktadır. Esnek olmak bir stratejiyi bırakıp diğerine geçebilme noktasında artı bir özelliktir ayrıca yalın örgütleri teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeniden tasarlamak kompleks olanlara nazaran çok daha kolay olacaktır.

Huifang (2021) yılında gerçekleştirdiği çalışmasında dijital dönüşümün aracılık etkisini araştırmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk etkisinde dijital dönüşüm uygulamalarını incelemiştir. AlMujaini ve arkadaşları (2021); çalışmasında kurumsal öngörü, örgütsel öğrenme ve performans arasındaki ilişkilerde dijital dönüşümün aracılık etkisini KOBİ'ler özelinde araştırmıştır. Chen ve Wu (2021), girişimci liderlik çift yönlü öğrenme ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi dijital dönüşümün aracılık etkisi ile açıklamaya çalıştığı bir model üzerinden çalışma gerçekleştirmişlerdir. Tsou ve Chen (2021) dijital teknoloji kullanımı ile firma performansı arasındaki ilişki de dijital dönüşümün aracılık etkisini araştırmıştır. Khin (2019) ise dijital teknoloji, dijital kapasite ve örgüt performansı arasında oluşturduğu modelinde dijital dönüşüm ve inovasyonun aracılık etkisi üzerinde durmuştur.

3.4. Stratejik Çevikliğin Düzenleyici Etkisi

Düzenleyici değişken temel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü veya yönünü etkileyen değişken olarak tanımlanır (Baron,1986). Diğer bir ifadeyle düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü artırabilir, azaltabilir ya da bu ilişkinin yönünü değiştirebilir.

Araştırma modeli, örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerindeki etkilerini stratejik çevikliğin düzenleyici etkisi eşliğinde kurulmuştur.

Rekabetçi avantajı elde etmek, özellikle yenilikçi bakış açısına sahip firmalar için oldukça önemlidir. Artan rekabet yüzünden firmalar kendilerini rakiplerine karşı konumlandırmak için çeşitli inovatif faaliyetler içerisinde bulunurlar. Clauss (2020) çalışmasında örgütsel çift yönlülük ve stratejik çevikliğin bu durumu güçlendirdiği sonucuna varmıştır. Stratejik çeviklik, hızlı bir şekilde değişen talebe cevap verme noktasına odaklandığından rekabet avantajını arttırdığından bahsedilebilir. Hem ortalama üstü kar hem rekabet avantajı noktasında sürdürülebilirlik için örgütler ya inovatif faaliyetler eşliğinde keşfedici stratejiler ya da stratejik çeviklik ile değişime adapte olma yolunu seçmelidir (Clauss,2020).

Stratejik çevikliğe sahip örgütler rekabetçi kalma kapasitesine sahiptir. Aynı anda hem değişime yanıt verirken hem de hedeflerine odaklanarak iş süreçlerinde ki değişkenliklerin yaratabileceği sıkıntılara karşı hassastırlar. Bu yönüyle stratejik çeviklik, örgütün hızla değişme ya da bir süreci anında hızlandırıp yavaşlatabilme yoluyla stratejik yönelimini yeniden düzenleyen fırsat, eğilim ve gereksinimleri içermektedir (Battistella, De Toni, De Zan, ve Pessot, 2017). Tüm bunlara ek olarak örgütün katılaşp durgunluğa girmesinin de stratejik çeviklik önüne geçmektedir ve dijital dönüşümün yenilikçi bakışı ile birleştiğinde rekabet avantajına olumlu etkilerinin olabileceği öngörülebilir. Aynı şekilde çift yönlü örgütler stratejik çevikliğe de sahip ise, stratejiler arası geçiş yapmak çok daha kolay olacak ve rekabet avantajı daha da artacaktır.

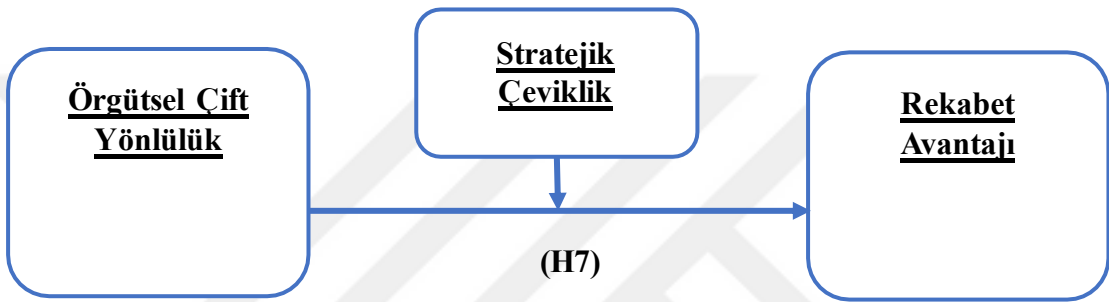
Stratejik çeviklik, örgütlere öngörülemeyen çevresel durumlar karşısında iş süreçlerini düzenlemek için bir fırsat yaratmaktadır (Battistella vd, 2017). Aynı zamanda belirli örgütler arasında etkileşimden kaynaklanan yetenekler vasıtasıyla durgunluğun önüne stratejik çeviklik ile geçilmektedir (Arbussa vd, 2017). Stratejik çeviklik; yeni ortaya çıkan fırsatları yakalama yoluyla örgütün yeteneklerini önemli ölçüde arttırmakta ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Chan vd, 2017). Sürekli iyileşmeden olumlu bir getiri ortaya çıkarabilmek için mevcut ürün ve süreçlerin ve artan yenilik ihtiyacının keşfedici stratejiler ile desteklenmesi ve stratejik çevikliğe sahip öğelerin dinamik koşullara duyarlı kalması sağlanmalıdır (Raisch vd, 2009).

Stratejik çevikliğin kolay adapte olabilmeyi sağlaması örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına olan olumlu etkisini arttırmayı sağlayabilmektedir. Stratejik

çeviklik hedefi yakalayabilmek için bir stratejiden diğerine kolay geçebilmeyi sağladığı için çift yönlülüğün rekabet avantajına etkisini olumlu olarak etkilemektedir.

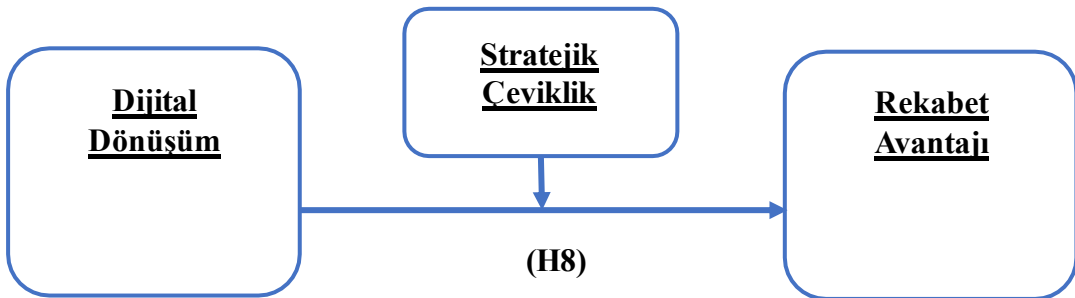
Bu görüşler ışığında örgütsel çift yönlülük stratejik çeviklik bağlamında rekabet avantajını arttırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme noktasında araştırma hipotezlerimizden ilki aşağıda yer aldıkları şekilde oluşturulmuştur;

H7: İşletmenin stratejik çevikliği, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki, işletmenin stratejik çevikliği çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da arttırır.



Şekil 3.5

H8: İşletmenin stratejik çevikliği, dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki; işletmenin stratejik çevikliği dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da arttırır.



Şekil 3.6

Dört numaralı hipotez, stratejik çevikliğe sahip örgütlerin yeniliğe kolay uyum sağlayabilme, yeniliğe açık olma, esnek olma gibi etmenlerden ötürü çift yönlülüğün

rekabet avantajına olan etkisini pozitif olarak arttırdığı noktasından yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Beş numaralı hipotez ise, stratejik çevikliğe sahip örgütlerin dijital teknolojileri bünyesine dahil etme, yenilikçi bakış açısına sahip olma gibi özellikler yoluyla dijital dönüşümün rekabet avantajına olan etkisini pozitif yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır.

Yazın incelendiğinde stratejik çevikliğin düzenleyici etkisini araştıran pek çok çalışmadan bahsedilebilir. Bunlardır bir tanesi Doz ve Kosonen (2010) yılındaki çalışmasıdır. Çalışmada iş modeli yenilenmesini hızlandırmak için liderlik gündemi konusu ele alınmış ve stratejik çevikliğin yeniliğe olan olumlu etkilerinden bahsedilmiştir. Bir diğer çalışma Lewis, Andriopoulos ve Smith (2014) çalışmasıdır. Stratejik çevikliği sağlamada paradoksal liderlik konulu çalışmada paradoksal liderlik uygulamalarının hızlı tempolu karar verme ve yaratıcı çözüm arayan taraflarının stratejik çeviklik ile olan ilişkileri araştırılmıştır. Clauss (2019) yılında yine stratejik çeviklik kavramını modeline dahil etmiş ve iş modeli inovasyonu, firma performansı arasında stratejik çevikliğin düzenleyici etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş modeli inovasyonu firma performansına olan olumlu etkisini arttırdığı ortaya konulmuştur. Hock vd (2016) yılında örgüt kültürünün bir firmanın iş modelini yenileme yeteneği üzerine etkisi isimli bir çalışması bulunmaktadır. İki ana iş model tasarımı teması (yenilik, verimlilik) kurumsal değerleri analiz etmek ve bunları iş modeli yeniliğini teşvik eden örgütün yetenekleriyle ilişkilendirmek için örgüt kültürü üzerine mevcut yazından faydalanılmıştır.

Stratejik çeviklik, örgütlere öngörülemeyen çevresel durumlar karşısında iş süreçlerini düzenlemek için bir fırsat yaratmaktadır (Battistella vd, 2017). Aynı zamanda belirli örgütler arasında etkileşimden kaynaklanan yetenekler vasıtasıyla durgunluğun önüne stratejik çeviklik ile geçilmektedir (Arbussa vd, 2017). Stratejik çeviklik; yeni ortaya çıkan fırsatları yakalama yoluyla örgütün yeteneklerini önemli ölçüde arttırmakta ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Chan vd, 2017). Sürekli iyileşmeden olumlu bir getiri ortaya çıkarabilmek için mevcut ürün ve süreçlerin ve artan yenilik ihtiyacının keşfedici stratejiler ile desteklenmesi ve stratejik çevikliğe sahip öğelerin dinamik koşullara duyarlı kalması sağlanmalıdır (Raisch vd, 2009).

3.5. Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Etkisi

Çevre, örgütlerin kaynaklarını temin ettikleri sürekli ilişki içerisinde oldukları değişim gösteren konumda olan bir kavramdır (Litschert, 1994). Çevresel olumsuzluk, rekabetin kaynaklarının çeşitlendiği, pazarda iniş çıkışların hem fiyatsal hem de diğer değişkenler özelinde çok olduğu örgütlerin yaşadığı belirsizlik ve olumsuzlukları ifade etmektedir. Çevresel olumsuzluğun hakim olduğu pazarlarda kaynaklara ulaşmada sıkıntılar yaşanır, rekabet çok yoğunudur ve yasal düzenleme, giriş çıkış engellerine sıkça rastlanmaktadır. Hızlı, ani ve öngörülemeyen değişimler, radikal kararlar sıkça bu tarz çevrelerde görülmektedir. Çevresel olumsuzluk gözlenen pazarlarda uzun vadeli stratejik planlar düşünmek ve uygulamak son derece zordur.

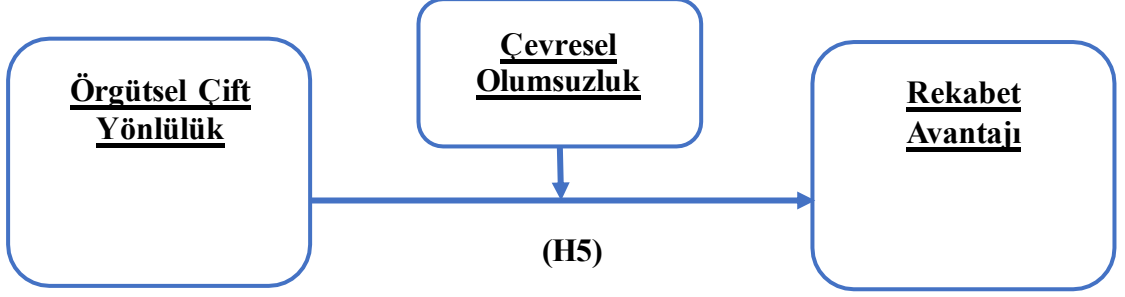
Çevresel olumsuzluğun yukarıda bahsettiğimiz olumsuz yönleri olduğu gibi bakış açısına göre olumlu taraflardan da söz edilebilir. Çevrenin sahip olduğu dinamik, belirsiz, rekabet yoğun gibi özellikler örgütleri yenilikçi olmaya, teknolojiyen faydalanmaya, esnek olup katılmanın önüne geçebilmeye sevk edebilir. Çevresel olumsuzluk gösteren pazarlarda oyuncular özellikle müşteriler daha yeni daha teknoloji odaklı olana yönelme eğilimi gösterebilirler ve bu durum örgütlerin stratejilerini bu doğrultuda konumlandırmalarına yol açabilir. Değişimin hızlı olduğu çevrelerde örgütler rekabet avantajı elde edebilmek için öncelik alma yani proaktif davranma tercihinde bulunabilirler.

Çevresel belirsizliğin az olduğu pazarlarda yer alan örgütler ise proaktif stratejiler yerine sahip oldukları pazar payını ve rekabet avantajını koruma amaçlı stratejileri daha uygun görebilirler. Bu durum bazı durumlarda olumlu bazı durumlarda ise katılmaya ve esnekliği kaybetmeye yol açabildiğinden olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Çevresel olumsuzluk içeren pazarlarda kıt kaynaklar, pazar fırsatlarının azlığı, değişime olan talebin fazlalığı, yenilik gereksinimine cevap verebilmek için hızlı ani kararlar alma mecburiyeti gibi nedenler doğrultusunda örgütsel çift yönlülüğün birden çok şeyi aynı anda yapabilme becerisinin rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkisini azaltacağı öngörülebilir.

Bu görüşler ışığında örgütsel çift yönlülüğün çevresel olumsuzluk bağlamında rekabet avantajını artırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme noktasında araştırma hipotezlerimizden ilki aşağıda yer aldıkları şekilde oluşturulmuştur;

H5: Çevresel olumsuzluk, işletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki; çevresel olumsuzluk işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltır.

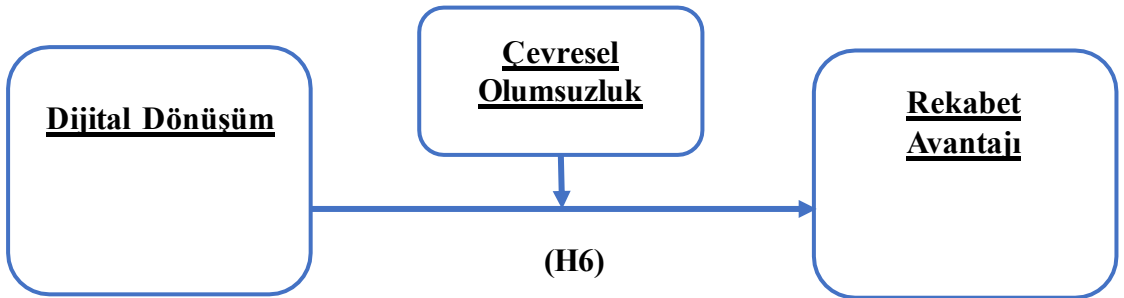


Şekil 3.7

Çevresel olumsuzluğun sürekli değişime yol açması, taleplerin ani şekilde değişebilmesi dijital dönüşün rekabet avantajına olan etkisini olumsuz anlamda etkileyebilir. Bir teknolojiyi uygulamaya koyan örgütün pazarda oluşan ani bir müşteri talebi değişikliği sebebiyle bünyesine dahil ettiği yeni dijital teknoloji işlevini kaybedebilir ve yenisi ile değiştirmek zaman alabileceğinden bu durum rekabet avantajı kaybetmeyi doğurabilir.

Bu görüşler ışığında dijital dönüşümün çevresel olumsuzluk bağlamında rekabet avantajını arttırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme noktasında araştırma hipotezlerimizden bir diğeri aşağıda yer aldıkları şekilde oluşturulmuştur.

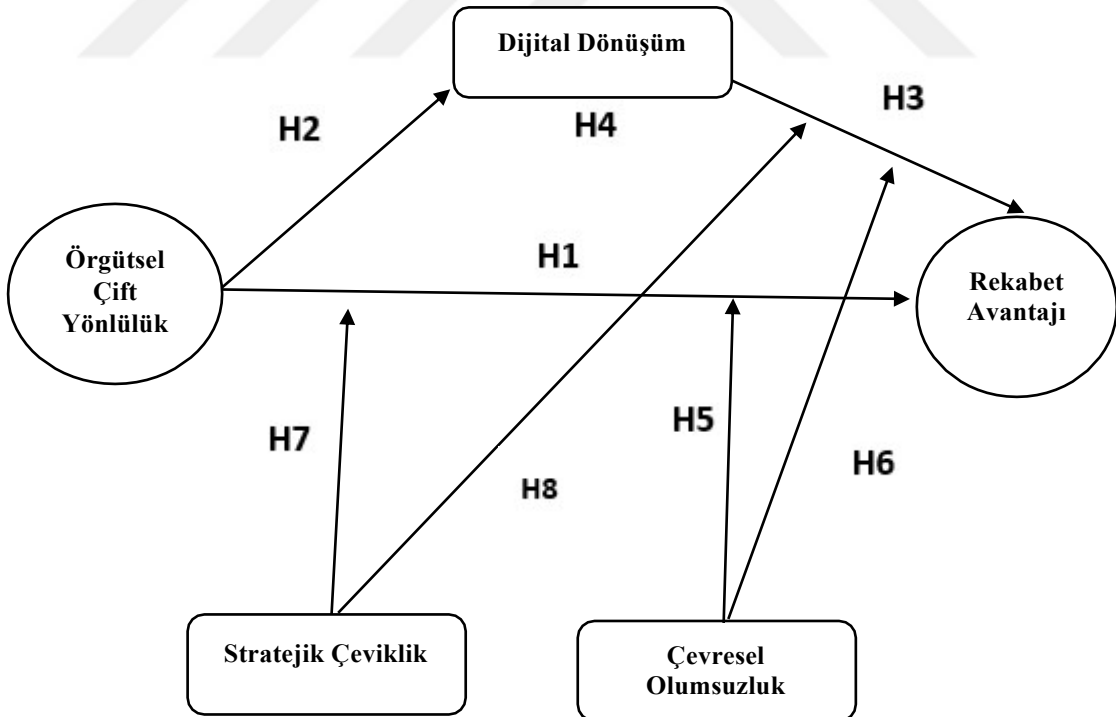
H6: Çevresel olumsuzluk, işletmenin dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki, çevresel olumsuzluk işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltır.



Şekil 3.8

3.6. Araştırma Modeli

Örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün çevresel olumsuzluk ve stratejik çevikliğin düzenleyici rolleri altında rekabet avantajına olan etkilerinin küçük ölçekli KOBİ'ler de araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada; örgütsel çift yönlülük bağımsız değişken, dijital dönüşüm hem bağımsız hem ara değişken, rekabet avantajı bağımlı değişken, stratejik çeviklik ile çevresel olumsuzluk düzenleyici değişken olarak oluşturulmuştur. Yaş, cinsiyet, firma büyüklüğü, sektör, rekabet yoğunluğu ise kontrol değişkenidir. Oluşturulan model ile çevresel olumsuzluk ve stratejik çeviklikliğin düzenleyici etkileri altında örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde ki etkileri çeşitli kontrol değişkenleri altında incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında cevabı aranan sorulardan oluşan hipotezleri gösteren numaralar modelde yer alan okların üzerine ilgili oldukları ilişki kapsamında yerleştirilmiştir. Model oluşturulurken açık, net ve yazında daha önce çalışılmamış kavramları bir araya getirmesi noktası özellikle gözetilmiştir. Bu bağlamda örgütsel çift yönlülük ile dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde etkileri ölçümlenmeye çalışılmıştır. Aşağıda yer alan şekil 3.9. araştırma modelini ifade etmektedir.



Kontrol Değişkenleri: Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, İşletme Büyüklüğü, Faaliyet Süresi, Pozisyon

Şekil 3.9

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI ve METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal ve uygulamadaki katkısı, amacı, önemi, veri toplama yöntem ve süreçleri, ölçüm araçları ve değerlendirilmesi ve araştırma da kullanılan ölçeklerin detaylı açıklamalarından bahsedilecektir.

4.1. Araştırmanın Önemi

Hemen hemen her konuda hızın önem kazandığı, kökten değişimlerin yaşandığı, rekabetin çok yoğun ve şiddetli yaşandığı pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ayakta kalabilmek için neler yapılması gerektiği konusuna son zamanlarda çok kafa yormaya başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve hız kazandıran becerilerin bu sorunun cevapları arasında yer almasından ötürü; dijital dönüşüm ve örgütsel çift yönlülük rekabet avantajı üzerinde ki etkilerini çevresel olumsuzluk ve stratejik çeviklik gibi kavramların düzenleyici rolleri altında araştırılması son derece önemli hale gelmiştir. Türk ekonomisinin lokomotifi olan KOBİ'ler özelinde küçük ölçekli olanların ağırlığı ve büyük ölçekli olanların zaten belirli dijital dönüşüm ve çift yönlülük uygulamalarına sahip olmalarından ötürü araştırmanın küçük ölçekli KOBİ'lere yönelik yapıyor olması önemini bir kat daha arttırmıştır. Söz konusu alanda yapılan çalışmaların gerek nitelik gerek nicelik olarak istenilen seviyeye henüz ulaşmamış olması araştırma önemini arttıran bir başka unsurdur.

4.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin örgütsel çift yönlülüğünün ve dijital dönüşümünün, rekabet avantajına olan etkilerinin, stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici rolleri altında ortaya koymaktır.

Çalışmanın kuramsal katkısı; örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinin dijital dönüşüm aracılığıyla ilk kez bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir.

Çalışmanın uygulamadaki katkısı; İstanbul il sınırları içerisindeki Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu

yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan, toptan / perakendecilik sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ'ler özelinde örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı arasındaki ilişkinin düzenleyici değişkenlerin de dahil olduğu bir modelde dijital dönüşüm aracılığıyla Türkiye'de küçük ölçekli KOBİ'ler özelinde ilk kez test edilecek olmasıdır.

4.3. Analiz Düzeyi

Örgütlerin çift yönlülüğü ve dijital dönüşümünü ortaya koyabilme noktasında, yöneticilerin hemen hemen her seviyede aktif olmalarına rağmen araştırma da bireysel düzeyde analiz yapılması kararlaştırılmıştır. Bu durumu, örgütlerin çift yönlülüğünün yöneticilerin bireysel beceri ve karar alma yetilerinden kaynaklanması açıklamaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan çevresel olumsuzluk bireyselden ziyade örgütsel düzeyde ele alınabilir bir kavram gibi ifade edilmesine rağmen bireysel yöneticinin örgütten aldığı çevresel olumsuzluk algısı düzeyi ile ilgilidir.

4.4. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilecektir. Buna göre, İstanbul il sınırları içerisindeki Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan / perakendecilik sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ'ler de örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına etkileri açıklanıp, tespit edilecektir. Araştırma evreni (ana kütlesi) İstanbul il sınırları içerisindeki Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan (küçük ölçekli KOBİ) ve toptan / perakendecilik sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ girişimcileridir.

Araştırma öncesinde İstanbul ili içerisinde yer alan beyaz yakalı 125 yöneticiye yapılandırılmış anket uygulaması ile pilot çalışma yapılmıştır. Ana çalışmada ise 366 yöneticiye yapılandırılmış anket uygulaması ile ulaşılmıştır. Bu kapsamda, araştırmada örneklem grubundaki tüm yöneticilerle yüz yüze görüşme, telefon, ve/veya e-posta aracılığıyla ulaşılarak elektronik ortamda anketler iletilmiştir. Analizlerin ise Smart PLS ve SPSS istatistikî paket programları aracılığıyla yapılmıştır.

4.5. Ölçümler

Araştırmanın önerilen modelinde yer alan değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler aşağıda yer almaktadır. Sonuçta araştırmada kullanılan örgütsel çift yönlülük ölçeği, dijital dönüşüm ölçeği, rekabet avantajı ölçeği, stratejik çeviklik ölçeği ve çevresel olumsuzluk ölçeği Ek de sunulmuştur.

4.6. Ölçüm Araçlarının Değerlendirilmesi

Anket formu altı bölüm olacak şekilde oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik özelliklerle ilgili 7 soru, ikinci bölümde örgütsel çift yönlülük ile ilgili 12 ifade, üçüncü bölümde dijital dönüşüm ile ilgili 26 ifade, dördüncü bölümde rekabet avantajı ile ilgili 6 ifade, beşinci bölümde stratejik çeviklik ile ilgili 9 ifade ve son olarak altıncı bölümde çevresel olumsuzluk ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 63 ifade yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik güvenirliği yapılmış çalışmalardan alınarak tekrar geçerlilik-güvenirlik testi yapılarak ana çalışmada uygulanmıştır.

Demografik değişkenlerde ise cevap vericileri ve KOBİ'leri sınıflandırmak amacıyla yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, işletmedeki pozisyonu, işletmenin sektördeki faaliyet süresi, çalışan sayısı ve yıllık ciro tutarı sorulmuştur. Veriler toplanmadan önce, anket formu için okunabilirlik ve şekil bakımında uzman görüşü alınmıştır. Giriş bölümünde yer alan sorular şekil, anlaşılabilirlik, netlik, okuma süresi bakımından tesadüfi olarak seçilen konu ile ilgili kişilere sorulmuş, alınan geri bildirimlere göre gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

4.7. Ölçekler

Bu bölümde KOBİ'ler de stratejik çevikliğin ve dijital dönüşümün rekabet avantajına olan etkilerinin stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici etkisi altında araştırılmasına yönelik çalışma kapsamında kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

4.7.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği

Araştırma da örgütsel çift yönlülüğü ölçmek için Lubatkin ve arkadaşları tarafından (2006) geliştirilen ““Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration” isimli çalışmada da kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği ile Türkçe tercümesi Asuman AKDOĞAN ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen “Lubatkin Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği” kullanılmıştır. İlgili ölçek 2 alt boyut ve 12 ifadeden oluşmakta ve 5’li likert ölçek kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılarak çalışmada kullanılmıştır.

4.7.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Araştırma da dijital dönüşümü ölçmek için “Capgemini Consulting and MIT Sloan Management. (2017). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. Retrieved March 5, 2017” adlı çalışma da geliştirilen, Türkçe tercümesi, geçerliliği ve güvenilirliği Mukaddes Merve DÜNDAR tarafından yapılan Sloan Dijital Dönüşüm Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 8 alt boyut ve 26 ifadeden oluşmuştur.

4.7.3. Rekabet Avantajı Ölçeği

Araştırma da rekabet avantajını ölçümleyebilmek için Schilke (2014) tarafından geliştirilen, “On The Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism” isimli çalışmada kullanılan N. Özdemir ve B. Kavak tarafından Türkçe tercümesi, geçerlilik ve güvenilirliği yapılan “Schilke Rekabet Ölçeği” kullanılmıştır. İlgili ölçek 2 alt boyut ve toplam 6 ifadeden oluşmaktadır.

4.7.4. Stratejik Çeviklik Ölçeği

Araştırmada stratejik çevikliği ölçümlemek için Clauss ve arkadaşları tarafından (2016) yılında geliştirilen ve “The impact of organizational culture on a firm’s capability to innovate the business model” isimli çalışmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek 3 alt boyut ve toplam 9 ifadeden oluşmaktadır. Türkçe tercümesi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Tayfun Yıldız ve arkadaşları tarafından (2021) gerçekleştirilmiştir.

4.7.5. Çevresel Olumsuzluk Ölçeği

Çalışmada çevresel olumsuzluğu ölçebilme noktasında Ürü ve arkadaşları tarafından (2016) geliştirilen çevresel olumsuzluk ölçeği kullanılmaktadır. Söz konusu ölçek tek alt boyut ve 3 ifadeden oluşmakta olup, Türkçe tercümesi, geçerlilik ve güvenilirliği yine Ürü tarafından (2016) yapılmış bulunmaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

VERİ ANALİZLERİ ve HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bu bölümde araştırma analizleri detaylı tablo ve şekiller eşliğinde alt başlıklar dahilinde açıklanacaktır. Hipotez testleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, yapısal eşitlik modeli bölüm içerisinde ayrıca ele alınacak başlıklar arasında yer almaktadır.

5.1. Pilot Çalışma Sonucuna Ait Bulgular

Araştırma analizine geçmeden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini ölçmek amacıyla yapılan pilot çalışmaya ait sonuçlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

5.1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların örgütsel çift yönlülüklerinin belirlenmesi için beşli likert yapılı 12 sorudan oluşan örgütsel çift yönlülük ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun 0,30’un altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 5.1: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği’ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	40,608	136,913	0,919	0,984
Madde 2	40,600	135,923	0,907	0,984
Madde 3	40,525	134,453	0,882	0,985
Madde 4	40,492	132,756	0,900	0,984
Madde 5	40,542	132,553	0,890	0,985
Madde 6	40,592	133,454	0,902	0,984
Madde 7	40,592	134,143	0,893	0,984
Madde 8	40,492	132,907	0,932	0,984
Madde 9	40,492	132,202	0,929	0,984
Madde 10	40,467	131,982	0,942	0,983
Madde 11	40,467	133,713	0,944	0,983
Madde 12	40,517	134,168	0,951	0,983
Cronbach’s Alpha =0,985				

Tablo 5.1 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30'un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,985).

Örgütsel çift yönlülük ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,931	0,000**
Madde 2	0,921	0,000**
Madde 3	0,901	0,000**
Madde 4	0,918	0,000**
Madde 5	0,909	0,000**
Madde 6	0,919	0,000**
Madde 7	0,911	0,000**
Madde 8	0,943	0,000**
Madde 9	0,941	0,000**
Madde 10	0,952	0,000**
Madde 11	0,953	0,000**
Madde 12	0,959	0,000**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.2 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,901-0,959 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Geçerlilik için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo 3'te KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Tablo 5.3: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi**Sonucu**

KMO		0,957
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	2666,964
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	66
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.3'te KMO değerinin ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p < 0.01$), araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu ve elde edilen veriler incelendiğinde, verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.4'de verilmiştir.

Tablo 5.4: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktör Yükleri		Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
	1	2			
12.İşletmemiz mevcut müşteri odaklı faaliyetler sürdürür.	0,808				
11.İşletmemiz mevcut müşterilerini elde tutabilmek için onların davranışlarını inceler ve onları analiz eder.	0,820				
10.İşletmemiz düzenli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetini ölçer.	0,828		5,558	46,313	0,988
8.İşletmemiz sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini artırır.	0,839				
7.İşletmemiz kaliteyi geliştirirken maliyetleri düşürmeye de odaklıdır.	0,850				
9.İşletmemiz faaliyetlerini gerçekleştirirken otomasyon düzeyini artırmayı hedefler.	0,850				
5.İşletmemiz yeni pazarlara girmek için agresif stratejiler geliştirir.		0,789			
4.İşletmemiz müşterilerimin ihtiyacını karşılamak için yaratıcı yollar arar.		0,796			
2.İşletmemizin başarısı yeni teknolojiler keşfetme yeteneği üzerine kuruludur.		0,818			
6.İşletmemiz sürekli olarak yeni müşteri gruplarına ulaşmayı hedefler.		0,821	5,493	45,775	0,975
3.İşletmemiz yeni ürün ve fikirler yaratarak yenilikçi olmayı amaçlar.		0,826			
1.İşletmemiz sürekli olarak alışılmışın dışında (farklı) teknolojik fikir arayışı içindedir.		0,838			

Tablo 5.4 incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapıda oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %46,313'ünü, ikinci faktör tek başına %45,775'ini açıkladığı, açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamı ise ölçeğin %92,087'sini açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülmektedir (Scherer vd.,1988).

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,789-0,850 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tablo 4'e göre, ölçekteki faktör 1, faktör 2'ye, sırası ile “Yararlanıcı” ve “Keşfedici” isimleri verilmesi uygun görülmüştür. Faktörlerin sırası ile güvenirlik düzeylerinin, 0.988 ve 0.975 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.5: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p
Madde 1	-18,312	0,000**
Madde 2	-17,292	0,000**
Madde 3	-14,053	0,000**
Madde 4	-15,287	0,000**
Madde 5	-19,205	0,000**
Madde 6	-16,391	0,000**
Madde 7	-16,783	0,000**
Madde 8	-22,591	0,000**
Madde 9	-25,666	0,000**
Madde 10	-25,541	0,000**
Madde 11	-35,127	0,000**
Madde 12	-23,231	0,000**

**p<0.01

Firmaların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için örgütsel çift yönlülük düzeylerinin küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan Örgütsel Çift Yönlülük düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 32 ve en yüksek ilk 32 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0.01).

5.1.2. Dijital Dönüşüm Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların dijital dönüşüme yönelik tutumlarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 26 sorudan oluşan Dijital Dönüşüm ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.6’da verilmiştir.

Tablo 5.6: Dijital Dönüşüm Ölçeği’ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	90,925	646,826	0,889	0,993
Madde 2	90,842	644,454	0,906	0,993
Madde 3	90,992	642,311	0,915	0,993
Madde 4	90,958	639,334	0,899	0,993
Madde 5	90,950	642,082	0,915	0,993
Madde 6	90,867	643,343	0,915	0,993
Madde 7	90,917	644,127	0,907	0,993
Madde 8	90,925	642,524	0,936	0,993
Madde 9	90,900	643,435	0,922	0,993
Madde 10	90,967	646,032	0,886	0,993
Madde 11	90,950	646,283	0,904	0,993
Madde 12	90,975	643,655	0,924	0,993
Madde 13	90,867	643,629	0,924	0,993
Madde 14	90,883	646,070	0,909	0,993
Madde 15	90,925	642,927	0,915	0,993
Madde 16	90,908	641,697	0,927	0,993
Madde 17	90,917	641,506	0,936	0,993
Madde 18	90,942	640,879	0,938	0,993
Madde 19	90,908	643,344	0,937	0,993
Madde 20	90,925	643,818	0,933	0,993
Madde 21	90,908	644,202	0,942	0,993
Madde 22	90,992	644,143	0,927	0,993
Madde 23	90,933	642,164	0,942	0,993
Madde 24	90,933	644,651	0,945	0,993
Madde 25	90,975	643,957	0,939	0,993
Madde 26	90,983	644,353	0,953	0,993
Cronbach’s Alpha =0,994				

Tablo 5.6 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30’un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,994).

Dijital Dönüşüm ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.7’de verilmiştir.

Tablo 5.7: Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,897	0,000**
Madde 2	0,913	0,000**
Madde 3	0,921	0,000**
Madde 4	0,908	0,000**
Madde 5	0,922	0,000**
Madde 6	0,922	0,000**
Madde 7	0,914	0,000**
Madde 8	0,941	0,000**
Madde 9	0,928	0,000**
Madde 10	0,895	0,000**
Madde 11	0,911	0,000**
Madde 12	0,930	0,000**
Madde 13	0,930	0,000**
Madde 14	0,916	0,000**
Madde 15	0,922	0,000**
Madde 16	0,933	0,000**
Madde 17	0,941	0,000**
Madde 18	0,943	0,000**
Madde 19	0,942	0,000**
Madde 20	0,938	0,000**
Madde 21	0,946	0,000**
Madde 22	0,933	0,000**
Madde 23	0,947	0,000**
Madde 24	0,949	0,000**
Madde 25	0,944	0,000**
Madde 26	0,957	0,000**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30’un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.7 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,895-0,957 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo 5.8’te KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir.

Tablo 5.8: Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO		0,964
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	5792,849
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	325
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.8'de KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$), Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.9'da verilmiştir.

Tablo 5.9: Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktör 1	Gözlem Değeri	Varyans %
1.Mümkün olduğunca dijital çözümlerden yararlanıyoruz	0,897		
2.Çalışanlar gelişmenin, iyileştirmenin yollarını düşününce, dijital teknolojileri düşünüler	0,913		
3.Temel operasyonel süreçlerimiz otomatikleştirilir ve dijitalleştirilir	0,921		
4.Faaliyetlerimizi gerçek zamanlı olarak izliyoruz	0,906		
5.Tedarikçilerle olan işletmelerimiz dijitalleştirilir	0,922		
6.İnsan girdisi gerektiren süreçleri standart hale getiriyoruz	0,922		
7.Verilere ve analitiğe dayalı kararlar alıyoruz	0,914		
8.Roller ve sorumluluklar için net beklentiler ve ölçütler tanımlarız	0,941		
9.Çalışma şeklimizi iyileştirmek için sistematik olarak süreç verilerini topluyor ve analiz ediyoruz	0,928		
10.Liderimiz iş birliğine dayalı problem çözmeye teşvik eder	0,895		
11.İnsanlar disiplinlidir, uzamanlar arasında sorunsuz bir şekilde işbirliği yapar	0,911		
12.Liderlerimiz deney ve öğrenme kültürünü teşvik eder	0,930		
13.Karar verme sorumluluğu uygun şekilde merkezileştirilir veya merkezden uzaklaştırılır	0,929		
14.Kültürümüz bilgi şeffaflığına ve açıklığına değer verir	0,916		
15.Kuruluşumuz mobil cihazlar ve uygulamalar konusunda deneyime sahip	0,922	22,425	86,248
16.Kuruluşumuz sosyal medya araçları ve verileriyle ilgili deneyime sahiptir	0,933		
17.Kuruluşumuz büyük veri ve gelişmiş analitik konusunda deneyime sahiptir	0,941		
18.Kuruluşumuz yapay zeka ve makine öğrenimi konusunda deneyime sahiptir	0,943		
19.Kuruluşumuz nesnelerin interneti konusunda deneyime sahiptir	0,942		
20.Dijital beceriler kuruluşumuz genelinde yaygın olarak dağıtılmıştır	0,938		
21.İşletmemiz dijital girişimleri yürütmek için gerekli becerilere sahiptir	0,947		
22.Çalışanlarımız kendi kendini motive ediyor	0,933		
23.İş gücümüz oldukça yetkindir	0,947		
24.Güçlü bir girişimcilik içgüdümüz vardır	0,950		
25.Üretken olmayı kolaylaştıran iletişim geribildirim ve işbirliği araçlarımız vardır	0,945		
26.Esnek bilgi işlem gücüne ve depolamaya erişebiliriz.(ör: bulut hizmetleri ve harici varlıklar aracılığıyla)	0,958		

Tablo 5.9 incelendiğinde dijital dönüşüm ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapıda olması nedeniyle herhangi bir döndürme tekniği uygulanmamıştır. Tek faktörün tamamı ise ölçeğin %86,248'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,895-0,958 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü olması nedeniyle ilgili faktöre ölçeğin kendi ismi verilmiştir.

Tablo 5.10: Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p
Madde 1	-17,730	0,000**
Madde 2	-17,346	0,000**
Madde 3	-18,104	0,000**
Madde 4	-16,863	0,000**
Madde 5	-14,264	0,000**
Madde 6	-15,238	0,000**
Madde 7	-13,438	0,000**
Madde 8	-18,158	0,000**
Madde 9	-18,654	0,000**
Madde 10	-14,731	0,000**
Madde 11	-16,366	0,000**
Madde 12	-17,635	0,000**
Madde 13	-15,879	0,000**
Madde 14	-14,858	0,000**
Madde 15	-18,946	0,000**
Madde 16	-21,204	0,000**
Madde 17	-16,589	0,000**
Madde 18	-16,635	0,000**
Madde 19	-19,864	0,000**
Madde 20	-16,414	0,000**
Madde 21	-20,898	0,000**
Madde 22	-14,480	0,000**
Madde 23	-20,373	0,000**
Madde 24	-16,446	0,000**
Madde 25	-17,790	0,000**
Madde 26	-16,210	0,000**

**p<0.01

Sıralanan dijital dönüşüm düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 32 ve en yüksek ilk 32 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0.01).

5.1.3. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların stratejik çevikliklerinin belirlenmesi için beşli likert yapılı 9 sorudan oluşan stratejik çeviklik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.11’de verilmiştir.

Tablo 5.11: Stratejik Çeviklik Ölçeği’ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	28,158	84,790	0,952	0,989
Madde 2	28,192	83,736	0,954	0,989
Madde 3	28,125	85,421	0,949	0,989
Madde 4	28,308	85,139	0,965	0,989
Madde 5	28,317	85,798	0,951	0,989
Madde 6	28,292	85,402	0,965	0,989
Madde 7	28,317	84,975	0,948	0,989
Madde 8	28,308	86,165	0,952	0,989
Madde 9	28,317	85,445	0,956	0,989
Cronbach’s Alpha =0,990				

Tablo 5.11 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30’un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,990).

Stratejik Çeviklik ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,962	0,000**
Madde 2	0,964	0,000**
Madde 3	0,959	0,000**
Madde 4	0,973	0,000**
Madde 5	0,961	0,000**
Madde 6	0,972	0,000**
Madde 7	0,960	0,000**
Madde 8	0,962	0,000**
Madde 9	0,965	0,000**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.12 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,959-0,973 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo 5.13'te KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir.

Tablo 5.13: Stratejik Çeviklik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO		0,925
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	2581,368
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	36
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 13'te KMO değerinin ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p<0.01$). Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.14'de verilmiştir.

Tablo 5.14: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktörler			Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
	1	2	3			
2.Stratejik gelişmelerden erken haberdar olmak için farklı mekanizmalardan yararlanıyoruz.	0,793					
3.Stratejik adaptasyon gereklilikleri örgüt aracılığıyla hızlı ve kapsamlı bir şekilde iletilir.	0,797					
1.Dış değişikliklere (müşteriler, rakipler, teknolojiler vb.) karşı çok duyarlıyız ve bunların işletmemizin stratejik planlamasına entegre ediyoruz.	0,800			3,458	38,427	0,993
8.Çalışanlarımız ve yetkinlikleri örgütümüz içinde son derece hareketlidir.		0,765				
9.Örgüt yapımız kaynaklarımızın esnek bir şekilde dağıtımına izin verir.		0,765		3,407	37,857	0,984
7.Sermaye kaynaklarını akıcı bir şekilde yeniden tahsis edebiliyor ve kullanabiliyoruz.		0,766				
6.Stratejik sorular, üst düzey "kazan-kaybet" politikasında takılıp kalmadan yönetimimiz tarafından toplu olarak çözülür.			0,522			
4.Üst yönetimimiz cesur ve hızlı stratejik kararlar verebilir.			0,608	1,938	0,986	
5.Yönetimimiz stratejik kararlar için iş birliği yapar.			0,665			

Tablo 5.14 incelendiğinde stratejik çeviklik ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde üç faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin üç faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %38,427'sini, ikinci faktör tek başına %37,857'sini ve üçüncü faktörün tek başına ölçeğin %21,553'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Üç faktörün tamamı ise ölçeğin %97,816'sını açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,533-0,800 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tablo 14'e göre, ölçekteki faktör1, faktör 2 ve faktör 3'e, sırası ile "Stratejik Duyarlılık", "Kaynak Akışkanlığı" ve "Liderlik Birliği" isimleri verilmesi uygun görülmüştür. Faktörlerin sırası ile güvenilirlik düzeylerinin, 0.993, 0.984 ve 0.986 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.15: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p
Madde 1	-44,857	0,000**
Madde 2	-45,469	0,000**
Madde 3	-42,831	0,000**
Madde 4	-28,368	0,000**
Madde 5	-25,709	0,000**
Madde 6	-25,069	0,000**
Madde 7	-22,546	0,000**
Madde 8	-24,119	0,000**
Madde 9	-25,069	0,000**

**p<0.01

Katılımcıların %27'lik alt ve üst gruplarının belirlenmesi için örgütsel çift yönlülük düzeylerinin küçükten büyüğe sıralanmıştır. Sıralanan Örgütsel Çift Yönlülük düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 32 ve en yüksek ilk 32 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0.01).

5.1.4. Rekabet Avantajı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Firmaların rekabet avantajlarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 6 sorudan oluşan rekabet avantajı ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.16’da verilmiştir.

Tablo 5.16: Rekabet Avantajı Ölçeği’ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	18,492	32,118	0,934	0,984
Madde 2	18,508	31,529	0,923	0,985
Madde 3	18,525	31,747	0,962	0,981
Madde 4	18,433	32,147	0,951	0,982
Madde 5	18,542	31,813	0,968	0,981
Madde 6	18,500	31,933	0,964	0,981
Cronbach’s Alpha =0,985				

Tablo 5.16 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30’un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,985).

Rekabet avantajı ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17: Rekabet Avantajı Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,903	0,000**
Madde 2	0,869	0,000**
Madde 3	0,921	0,000**
Madde 4	0,899	0,000**
Madde 5	0,928	0,000**
Madde 6	0,926	0,000**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30’un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.17 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,869-0,928 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan

anlamli olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin  n koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo 5.18’de KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir.

Tablo 5.18: Rekabet Avantajı  l eği’ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO		0,910
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	1360,197
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	36
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.18’de KMO değerinin ,60’tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p<0.01$). Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.19’da verilmiştir.

Tablo 5.19: Rekabet Avantajı  l eğinin Faktör Yükleri  z Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktörler		Gözlem Değerleri	Varyans %	Güvenirlik
	1	2			
1.İşletmemiz rakiplerimize göre stratejik avantajlar kazanmıştır.		0,770			
2.İşletmemizin büyük bir Pazar payı vardır.		0,830	3,137	52,227	0,963
3.Genel anlamda işletmemiz ana rakiplerinden daha başarılıdır.		0,550			
4.İşletmemizin karı sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	0,807				
5.İşletmemizin yatırım getirisi sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	0,730		2,613	43,546	0,979
6.İşletmemizin satış geliri sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	0,812				

Tablo 5.19 incelendiğinde rekabet avantajı  l eğinin öz değerleri 1’in üzerinde iki faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %52,227’sini, ikinci faktör tek başına %43,546’sını açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamı ise ölçeğin %95,823’ n  açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekten bir maddenin kalmasına karar

vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,550-0,830 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tablo 5.19'a göre, ölçekteki faktör 1 ve faktör 2'ye sırası ile “**Stratejik Avantaj**”, “**Finansal Avantaj**” isimleri verilmesi uygun görülmüştür. Faktörlerin sırası ile güvenirlik düzeylerinin, 0,993, 0,979 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.20: Rekabet Avantajı Ölçeğinin Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p
Madde 1	-18,085	0,000**
Madde 2	-18,061	0,000**
Madde 3	-17,846	0,000**
Madde 4	-18,743	0,000**
Madde 5	-25,623	0,000**
Madde 6	-24,393	0,000**

**p<0.01

Sıralanan rekabet avantajı düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 32 ve en yüksek ilk 32 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0.01).

5.1.5. Çevresel Olumsuzluk Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların çevresel olumsuzluk tutumlarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 3 sorudan oluşan çevresel olumsuzluk ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.21 verilmiştir.

Tablo 5.21: Çevresel Olumsuzluk Ölçeği'ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	7,392	7,064	0,981	0,980
Madde 2	7,408	7,269	0,970	0,987
Madde 3	7,417	6,867	0,977	0,983
Cronbach's Alpha =0,989				

Tablo 5.21 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30'un altında olan madde olmadığından ölçekten madde

çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,989).

Çevresel olumsuzluk ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.22’de verilmiştir.

Tablo 5.22: Çevresel Olumsuzluk Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,991	0,000**
Madde 2	0,986	0,000**
Madde 3	0,990	0,000**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30’un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.21 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,986-0,991 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo 5.23 KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir.

Tablo 5.23: Çevresel Olumsuzluk Ölçeği’ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO	0,787
	Ki-kareDeğeri (χ^2)
	687,662
Bartlett	Serbestlik Derecesi (df)
	3
	Anlamlılık Değeri (p)
	0,000

Tablo 5.23’de KMO değerinin ,60’tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (p<0.01). Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.24’de verilmiştir.

Tablo 5.24: Çevresel Olumsuzluk Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktör 1	Gözlem Değeri	Varyans %
1.İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre çok risklidir; yanlış bir adım işletmenin felaketi anlamına gelir.	0,991		
2.İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre çok streslidir, olumsuzdur, ayakta durmak çok zordur.	0,987		
3.İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre baskın/hükmeden bir çevredir; iş ve siyasi çevrenin muazzam kuvvetlerine karşı işletmemizin girişimleri pek önemli değildir.	0,990	2,936	97,863

Tablo 5.24 incelendiğinde çevresel olumsuzluk ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin tek faktörü ölçeğin %97,863'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Ölçek tek faktörlü olduğundan faktör ölçeğin adı verilmiştir.

Tablo 5.25: Çevresel Olumsuzluk Ölçeğinin Maddelerin ayırt ediciliğinin %27'lik alt ve üst gruplara göre test edilmesi

Madde No	t	p
Madde 1	-41,789	0,000**
Madde 2	-43,351	0,000**
Madde 3	-39,790	0,000**

**p<0.01

Sıralanan çevresel olumsuzluk düzeylerinin %27'lik kısmına gelen en düşük ilk 32 ve en yüksek ilk 32 kişinin değeri incelenmiştir. Maddelerin ayırt ediciliğinin kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu belirlenmiştir. (p<0.01).

5.2. Ana Çalışma Sonucu Ulaşılan Bulgular

Daha önce 155 kişi üzerinden yapılmış olan pilot çalışma sonrası analiz edilmeye uygun toplam 366 örneklem ile yapılan ana çalışmaya ait bulgular aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

5.2.1. Ölçeklere Ait Geçerlilik Sonuçları

Pilot çalışma sonucu ölçeklerin belirlenen faktör yapılarının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için SMART PLS 3.3.6 programı kullanılmıştır. Ana çalışmada toplam 366 katılımcıya ulaşıldığından 366 örneklem ile ölçeklerin geçerlilikleri kontrol edilmiştir.

Geçerlilik çalışmalarında içsel tutarlılığın uygunluğu için Cronbach alfa katsayısı ve birleşik güvenilirlik değerlerine bakılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Her boyuta ait Cronbach alfa değeri $>0,5$ 'den (Gliem ve Gliem, 2003: 87) ve birleşik güvenilirlik $>0,8$ 'den büyük değere sahip olması gerekmektedir (Werts vd., 1974).

Ölçeklerin geçerliliğinde ikinci olarak, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliğin uygunluğuna bakılmaktadır. Yakınsak geçerliliği sağlayan standardize edilmiş faktör yükleri ve t değerlerinin anlamlılığına bağlıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Smart PLS 3.3.6 ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına ait standardize edilmiş faktör yükleri ve t-değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

5.2.1.1. Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel çift yönlülük ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizini içeren tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.26: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Madde No	Faktör ve Yükleri KESFEDİCİ	t	p	CR	AVE	Cronbach'S Alpha
OCY1	0.898	73.222	0.000**	0.951	0.763	0.938
OCY3	0.886	89.738	0.000**			
OCY4	0.875	70.736	0.000**			
OCY5	0.863	61.178	0.000**			
OCY6	0.862	58.708	0.000**			
OCY2	0.857	53.915	0.000**			
Madde No	YARARLANICI					
OCY10	0.923	95.122	0.000**	0.965	0.821	0.956
OCY11	0.931	105.864	0.000**			
OCY12	0.916	72.942	0.000**			
OCY7	0.859	45.855	0.000**			
OCY8	0.908	87.007	0.000**			
OCY9	0.897	69.506	0.000**			
SRMR=0,039; NFI = 0,915; **p<0.05						

Smart PLS programında DFA modelini test etmek için PLS algoritması icra edilmektedir. Madde güvenilirliği için gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde değer alması istenir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Model ve ölçek geliştirme çalışmalarında faktör yüklerinin 0,50-0,60 aralığı da kabul edilebilir (Hulland, 1999, s.198-199). Modeldeki tüm değişkenlere ait faktör yük değerleri için eşik değer olarak kabul edilen 0,60'a göre değerlendirilmiştir. Maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,857–0,823 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizine ait model iyiliği incelendiğinde; Smart PLS programında uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) değeri (Henseler vd., 2014) ve Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI) kullanılmaktadır. Hu ve Bentler (1998) SRMSR değerinin 0,080'in altında ve NFI değeri 0,90'un üzerinde olan modellerin iyi bir uyum değeri olarak kabul etmektedir. Modelin SRMR değeri 0,039 olarak NFI değeri 0,915 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Gözlenen değişkenlere yönelik DFA analizi sonucunda yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve güvenilirlik rakamları hesaplanmıştır. İçsel tutarlılık bağlamında yapı güvenilirliği (Composite Reliability) ve Cronbach Alfa katsayısı, yakınsama geçerliliği için AVE değeri hesaplanmıştır. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenilirlik katsayısının ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 5.26'ya göre ölçek boyutlarına ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenilirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre her bir boyutun ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün yapının ilişkili korelasyonlarından büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tablo 5.27'de verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 5.27: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Boyutlar	Keşfedici	Yararlanıcı
Keşfedici	0.919	
Yararlanıcı	0.874	0.906

5.2.1.2. Dijital Dönüşüm Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Dijital dönüşüm ölçeğine ait doğrulamalı faktör analizi sonuçları ve açıklayıcı tablo ve şekiller aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 5.28: Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Madde No	Faktör Yükler	t	p	CR	AVE	Cronbach'S Alpha
1	0.875	43.019	0.000**			
2	0.843	45.243	0.000**			
3	0.869	52.258	0.000**			
4	0.862	58.462	0.000**			
5	0.867	52.212	0.000**			
6	0.863	55.542	0.000**			
7	0.882	67.178	0.000**			
8	0.886	67.184	0.000**			
9	0.872	55.409	0.000**			
10	0.847	45.387	0.000**			
11	0.855	46.414	0.000**			
12	0.894	66.129	0.000**			
13	0.876	59.213	0.000**			
14	0.857	45.035	0.000**	0,989	0,78	0.987
15	0.879	61.024	0.000**			
16	0.895	66.931	0.000**			
17	0.894	65.929	0.000**			
18	0.895	67.129	0.000**			
19	0.897	61.521	0.000**			
20	0.899	66.923	0.000**			
21	0.911	72.674	0.000**			
22	0.868	50.976	0.000**			
23	0.917	94.185	0.000**			
24	0.915	66.502	0.000**			
25	0.908	58.406	0.000**			
26	0.929	83.910	0.000**			
SRMR=0,025; NFI = 0,916; **p<0.05						

Tablo 5.28 incelendiğinde, maddelere ait doğrulayıcı faktör yük değerlerinin 0,843–0,929 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ait model iyiliği incelendiğinde; Modelin SRMR değeri 0,025 olarak NFI değeri 0,916 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.28’e göre ölçek faktörüne ait AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı ayrıştırma geçerliliğine bakılamamıştır.

5.2.1.3. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik çeviklik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.29: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Madde No	Faktörler			t	p	CR	AVE	Cronbach'S Alpha
	Kaynak Akışkanlığı	Liderlik Birliği	Stratejik Duyarlılık					
1			0.977	237.642	0.000**	0.969	0.913	0.953
2			0.979	205.581	0.000**			
3			0.955	113.989	0.000**			
4		0.945		113.637	0.000**	0.961	0.891	0.939
5		0.944		118.627	0.000**			
6		0.944		124.588	0.000**			
7	0.944			107.330	0.000**	0.980	0.942	0.969
8	0.958			159.739	0.000**			
9	0.965			154.856	0.000**			
SRMR=0,027; NFI = 0,925; **p<0.05								

Tablo 5.29 incelendiğinde, maddelere ait doğrulayıcı faktör yük değerlerinin 0,944–0,979 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ait model

iyiliği incelendiğinde; Modelin SRMR değeri 0,027 olarak NFI değeri 0,925 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.29'a göre ölçek faktörüne ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri değerleri Tablo 5.30'da verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 5.30: Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Boyutlar	Kaynak Akışkanlığı	Liderlik Birliği	Stratejik Duyarlılık
Kaynak Akışkanlığı	0.956		
Liderlik Birliği	0.913	0.944	
Stratejik Duyarlılık	0.825	0.854	0.970

5.2.1.4. Rekabet Avantajı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Rekabet avantajı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.31: Rekabet Avantajı Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Madde No	Faktörler		t	p	CR	AVE	Cronbach'S Alpha
	Finansal Avantaj	Stratejik Avantaj					
1		0.942	98.756	0.000**			
2		0.942	97.740	0.000**	0.967	0.908	0.949
3		0.946	116.286	0.000**			
4	0.943		117.349	0.000**			
5	0.950		101.088	0.000**	0.960	0.890	0.938
6	0.965		147.199	0.000**			
SRMR=0,032; NFI = 0,911; **p<0.05							

Tablo 5.31 incelendiğinde, maddelere ait doğrulayıcı faktör yük değerlerinin 0,942–0,965 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ait model iyiliği incelendiğinde; Modelin SRMR değeri 0,032 olarak NFI değeri 0,911 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.31’e göre ölçek faktörüne ait AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri değerleri Tablo 5.32’de verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 5.32: Rekabet Avantajı Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Boyutlar	Finansal Avantaj	Stratejik Avantaj
Finansal Avantaj	0.953	
Stratejik Avantaj	0.950	0.943

5.2.1.5. Çevresel Olumsuzluk Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çevresel olumsuzluk ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.33: Çevresel Olumsuzluk Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Madde No	Faktör Yükleri	t	p	CR	AVE	Cronbach’S Alpha
1	0.984	393.106	0.000**			
2	0.978	380.949	0.000**	987	0.960	0.981
3	0.981	390.203	0.000**			
SRMR=0,012; NFI = 0,928; **p<0.05						

Tablo 5.33 incelendiğinde, maddelere ait doğrulayıcı faktör yük değerlerinin 0,978–0,984 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ait model iyiliği incelendiğinde; Modelin SRMR değeri 0,012 olarak NFI değeri 0,928 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.33 göre ölçek faktörüne ait AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı ayrıştırma geçerliliğine bakılamamıştır.

5.2.2 Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında ana çalışma sonucu ulaşılan 366 örnekleme ait demografik özelliklere ait bulgular tablo 5.34 ve tablo 5.35’de verilmiştir.

Tablo 5.34: Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	240	65,6
	Kadın	126	34,4
Yaş	0-24 Yaş	41	11,2
	24 Yaş Üstü - 31 Yaş	94	25,7
	31 Yaş Üstü - 38 Yaş	109	29,8
	38 Yaş Üstü - 45 Yaş	86	23,5
	45 Yaş Üstü	36	9,8
Eğitim Düzeyi	Lise	17	4,6
	Önlisans	57	15,6
	Lisans	170	46,4
	Yüksek Lisans	95	26,0
	Doktora	27	7,4
İşletmedeki Pozisyonu	Uzman	99	27,0
	Koordinatör	94	25,7
	Müdür	86	23,5
	İcra Kurulu Üyesi	52	14,2
	Yönetim Kurulu Başkanı	35	9,6
	Toplam	366	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların %65,6'sının erkek, %34,4'ünün kadın, katılımcıların %11,2'sinin 18-24 yaş, %25,7'sinin 25-31 yaş, %29,8'inin 32-38 yaş, %23,5'inin 39-45 yaş, %9,8'sinin 56 yaşının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %4,6'sının lise mezunu, %15,6'sının yüksekokul, %46,4'ünün lisans, %26'sının yüksek lisans, %7,4'ünün doktora mezunu olduğu belirlenirken katılımcıların, %27'sinin uzman, %25,7'sinin koordinatör, %23,5'inin müdür, %14,2'sinin icra kurulu üyesi ve %9,6'sının yönetim kurulu başkanı oldukları belirlenmiştir.

Tablo 5.34: Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Görev Yaptıkları Kurum Özelliklerine Ait Bulgular

Kurum Özelliği	Grup	n	%
İşletmenin faaliyet süresi (Yıl)	0-6 yıl	87	23,8
	6 Yıl Üstü - 12 Yıl	99	27,0
	12 Yıl Üstü - 18 Yıl	90	24,6
	18 Yıl Üstü	90	24,6
İşletmedeki çalışan sayısı (Kişi)	0 – 10 Kişi	116	31,7
	10 Kişi Üstü- 20 Kişi	143	39,1
	20 Kişi Üstü -50 Kişi	107	29,2
İşletme cirosu (Milyon)	0 – 5 Milyon	80	21,9
	5 Milyon Üstü – 10 Milyon	78	21,3
	10 Milyon Üstü – 15 Milyon	92	25,1
	15 Milyon Üstü – 20 Milyon	66	18,0
	20 Milyon Üstü – 25 Milyon	50	13,7

Araştırmaya katılan katılımcıların 23,8'inin 1-6 yıllık faaliyet gösteren şirkette çalıştıkları, %27'sinin 7-12 yıl, %24,6'sının 13-18 ve %14,6'sının 19 yıldan fazladır faaliyet gösteren şirkette görev yaptıkları belirlenirken katılımcıların %31,7'sinin görev yaptıkları şirkette 10 kişinin altında çalışanı olduğu, %39,1'inde 11-20 kişi, %29,2'sinin 21 kişi veya üzerinde çalışanı olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %21,9'unun yıllık cirosu 5 milyonun altında olan bir şirkette görev yaptıkları belirlenirken, katılımcıların %21,3'ünün cirosu 5.1-10 milyon, %25,1'inin cirosu 10.1-15 milyon, %18'inin cirosu 15.1-20 milyon ve %13,7'sinin cirosu 20 milyonun üzerinde olan şirketlerde görev yaptıkları belirlenmiştir.

5.2.3 Ölçüm Araçlarına Ait Betimleyici Bulgular ve Verilerin Dağılımı

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarından katılımcıların aldıkları puanlara ait betimsel bulgulara ve elde edilen verilere yer verilmiştir.

Tablo 5.35: Firmaların Ölçüm Araçlarından Aldıkları Puanlara Göre Dağılımları

Ölçekler/Boyutlar	$\bar{x}$	ss
Keşfedici	3,61	0,96
Yararlanıcı	3,64	0,96
Örgütsel Çift Yönlülük GENEL	3,63	0,94
Dijital Dönüşüm Genel	3,84	0,76
Stratejik Duyarlılık	3,99	0,85
Liderlik Birliği	3,86	0,79
Kaynak Akışkanlığı	3,84	0,82
Stratejik Çeviklik Genel	3,90	0,78
Finansal Avantaj	3,91	0,92
Stratejik Avantaj	3,91	0,88
Rekabet Avantajı Genel	3,91	0,89
Çevresel Olumsuzluk	3,75	1,20

Araştırma kapsamındaki firmaların ölçüm araçlarından aldıkları puanlar incelendiğinde; katılımcıların örgütsel çift yönlülük düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,63$) firmaların keşfedici yönlülüklerinin yüksek ($\bar{x}=3,61$) ve yararlanıcı yönlülüklerinin de yüksek ($\bar{x}=3,64$) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Firmaların dijital dönüşüm algılarının yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,84$) olduğu belirlenmiştir.

Firmaların stratejik çeviklik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,90$) katılımcıların stratejik duyarlılık düzeylerinin yüksek ($\bar{x}=3,99$), liderlik birliği düzeylerinin yüksek ($\bar{x}=3,86$) ve kaynak akışkanlığı düzeylerinin yüksek ($\bar{x}=3,84$) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Firmaların rekabet avantajı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,91$) katılımcıların finansal avantaj düzeylerinin yüksek ($\bar{x}=3,91$) ve stratejik avantaj düzeylerinin yüksek ($\bar{x}=3,91$) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Firmaların çevresel olumsuzluk algılarının yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=3,75$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.36: Verilerin Dağılımlarına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçüm Araçları	Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	$\bar{x}$	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Keşfedici	3,61	4,00	-0,89	-0,56
Yararlanıcı	3,64	4,00	-1,01	-0,25
Örgütsel Çift Yönlülük GENEL	3,63	4,00	-1,01	-0,38
Dijital Dönüşüm Genel	3,84	4,00	-1,72	0,13
Stratejik Duyarlılık	3,99	4,00	-1,28	1,75
Liderlik Birliği	3,86	4,00	-1,18	1,30
Kaynak Akışkanlığı	3,84	4,00	-1,41	1,99
Stratejik Çeviklik Genel	3,90	4,00	-1,34	1,58
Finansal Avantaj	3,91	4,00	-1,41	2,00
Stratejik Avantaj	3,91	4,00	-1,37	1,99
Rekabet Avantajı Genel	3,91	4,00	-1,40	1,97
Çevresel Olumsuzluk	3,75	4,00	-0,75	-0,69

Verilerin dağılımını incelerken merkezi eğilim ölçüleri baz alınmıştır. Merkezi eğilim ölçülerinden ortalama değeri ile medyan değerinin yakınlığı ve basıklık ile çarpıklık değerlerinin ± 2 değerleri arasında olması verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. (George ve Mallery 2010).

Tablo 5.37: Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Keşfedici (1)	1	,918*	,979*	,689*	,580*	,614*	,610*	,631*	,641*	,643*	,650*	,214*
Yararlanıcı (2)		1	,979*	,685*	,542*	,587*	,595*	,602*	,612*	,610*	,618*	,176*
Örgütsel Çift Yönlülük Genel (3)			1	,702*	,573*	,613*	,615*	,630*	,640*	,639*	,648*	,199*
Dijital Dönüşüm Genel (4)				1	,563*	,584*	,597*	,610*	,611*	,591*	,609*	,186*
Stratejik Duyarlılık (5)					1	,854*	,825*	,938*	,654*	,648*	,660*	,403*
Liderlik Birliği (6)						1	,913*	,966*	,693*	,684*	,697*	,367*
Kaynak Akışkanlığı (7)							1	,956*	,706*	,709*	,716*	,392*
Stratejik Çeviklik Genel (8)								1	,718*	,713*	,724*	,407*
Finansal Avantaj (9)									1	,951*	,988*	,370*
Stratejik Avantaj (10)										1	,987*	,342*
Rekabet Avantajı Genel (11)											1	,361*
Çevresel Olumsuzluk (12)												1

**p<0.01

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Bu sonuç araştırma modeli için kurulan direkt ve dolaylı etkilerin incelenmesini mümkün kılmaktadır.

Tablo 5.38: Kontrol Değişkenleri ile Ölçüm Araçları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		Örgütsel Çift Yönlülük	Dijital Dönüşüm	Stratejik Çeviklik	Rekabet Avantajı
Cinsiyet	r	0,063	0,017	0,006	-0,011
	p	0,227	0,739	0,904	0,829
Yaş	r	0,025	0,083	0,063	0,027
	p	0,632	0,114	0,231	0,608
Öğrenim Durumu	r	0,047	0,086	-0,001	0,045
	p	0,368	0,1	0,986	0,391
İşletmedeki Pozisyon	r	-0,048	-0,041	-0,029	0,026
	p	0,357	0,437	0,575	0,62
İşletmenin Faaliyet Süresi	r	0,059	0,073	0,062	0,054
	p	0,26	0,164	0,234	0,307
İşletmedeki Çalışan Sayısı	r	0,078	-0,022	0,089	0,048
	p	0,136	0,679	0,087	0,359
İşletme Ciro (Milyon)	r	0,049	-0,009	0,045	0,047
	p	0,353	0,857	0,392	0,368

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi anlamlı olmadığı belirlendiğinden araştırma modellerine kontrol değişkenlerinin eklenmemesine karar verilmiştir ($p>0.05$). Yukarıda ki tablo detaylı olarak incelendiğinde cinsiyet kontrol değişkeninin p değerinin değişkenler özelinde sırasıyla 0,227, 0,739, 0,904 ve 0,829 olarak gerçekleştiği ve bu değerlerin hepsinin 0,05 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yine aynı durum diğer kontrol değişkenleri (yaş, öğrenim durumu, işletmedeki pozisyon, işletmenin faaliyet süresi, çalışan sayısı, ciro) için de aynı şekilde olmuştur.

5.2.3.1. Ortak Yöntem Varyansının Harman Testi İle İncelenmesi

Araştırmada kullanılacak ölçeklere yönelik yapılan AFA ve DFA analiz sonuçlarına göre; bir bağımsız değişkenin iki alt boyut, bir moderatör değişken üç alt boyut ve bir bağımlı değişken iki alt boyutta yer aldığı görülmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, unvan, sektör tecrübesi, işletme büyüklüğü olmak üzere belirlenen altı kontrol değişkeni ile birlikte tüm değişken ve alt boyutları ele alındığında ise çok geniş bir araştırma alanını kapsadığı ve buna bağlı olarak geniş bir hipotez havuzu olduğu

görülmüştür. Konun amacının dışına çıkması, çeşitli kısıtlar yaratması ve dağılmasını önlemek için bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişkenlerinin alt boyutlarını kendi içerisinde tek boyutta toplanmak istenmiştir. Bu kapsamda değişkenlerin tek boyut içerisinde incelenip incelenmediğine ise karar vermek için Harman Tek Faktör Testi ile yaygın metot yanlılığı test edilmiştir.

Harman tek faktör analizi, toplam değişkenlik içinde ne kadarının tek faktör tarafından açıklandığına odaklanmaktadır, OYV belirlenmesinde harman testi yöntemi uygulamak için gizli kavramsal yapıya ait tüm bireysel değişkenler üzerinde tek faktör çıkarmak üzere bir analiz yapılmıştır. Bunun için, faktör çıkarma işlemi, SPSS programının kendi inisiyatifine bırakılmaz, “Extract” düğmesi altında faktör sayısı 1 olarak girilir. “Rotation” bölümünde “No rotation” şıkkı seçilir. Yapılan hesaplama sonucunda “varyansın %50’nin üzerinde olup olmadığına” bakılır. Varyans oranı %50’nin üzerinde ise ölçeğin OYV’nin etkisi altında bulunduğu karar verilir. İdeal olarak varyansın %50’nin altında olması gerekir (Podsakoff vd., 2003). Ölçekler için yapılan analizin sonucunda, tablo 5.39’da örgütsel çift yönlülük ölçeğine, tablo 5.40’da rekabet avantajı ölçeğine ve tablo 5.41’de stratejik çeviklik ölçeğine ait harman testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.39: Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemlerinin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	18,863	72,551	72,551	18,613	71,588	71,588
2	2,01	7,731	80,282			
3	1,053	4,049	84,331			
4	0,664	2,554	86,885			
5	0,536	2,063	88,947			
6	0,119	0,458	97,849			
7	0,106	0,407	98,256			
8	0,035	0,134	99,657			
9	0,033	0,126	99,783			
10	0,021	0,081	99,864			
11	0,02	0,078	99,943			
12	0,015	0,057	100			

Yanlılığı test etmek için Harman Tek Faktör Testi (Harman’s single-factor test) kullanılmıştır. Örgütsel çift yönlülük ölçeğine Harman Tek Faktör testi için yapılan analizin sonucunda, tek bir faktör Tablo 5.39’da görüldüğü üzere (%71,588’ini) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

Tablo 5.40: Rekabet Avantajı Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	19,753	68,113	68,113	19,547	67,404	67,404
2	4,038	13,923	82,036			
3	,835	2,878	84,914			
4	,033	,114	99,851			
5	,025	,086	99,937			
6	,018	,063	100,000			

Rekabet avantajı ölçeğine ait Harman Tek Faktör testi için yapılan analizin sonucunda, tek bir faktör, Tablo 5.40’da görüldüğü üzere (%67,404) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

Tablo 5.41: Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

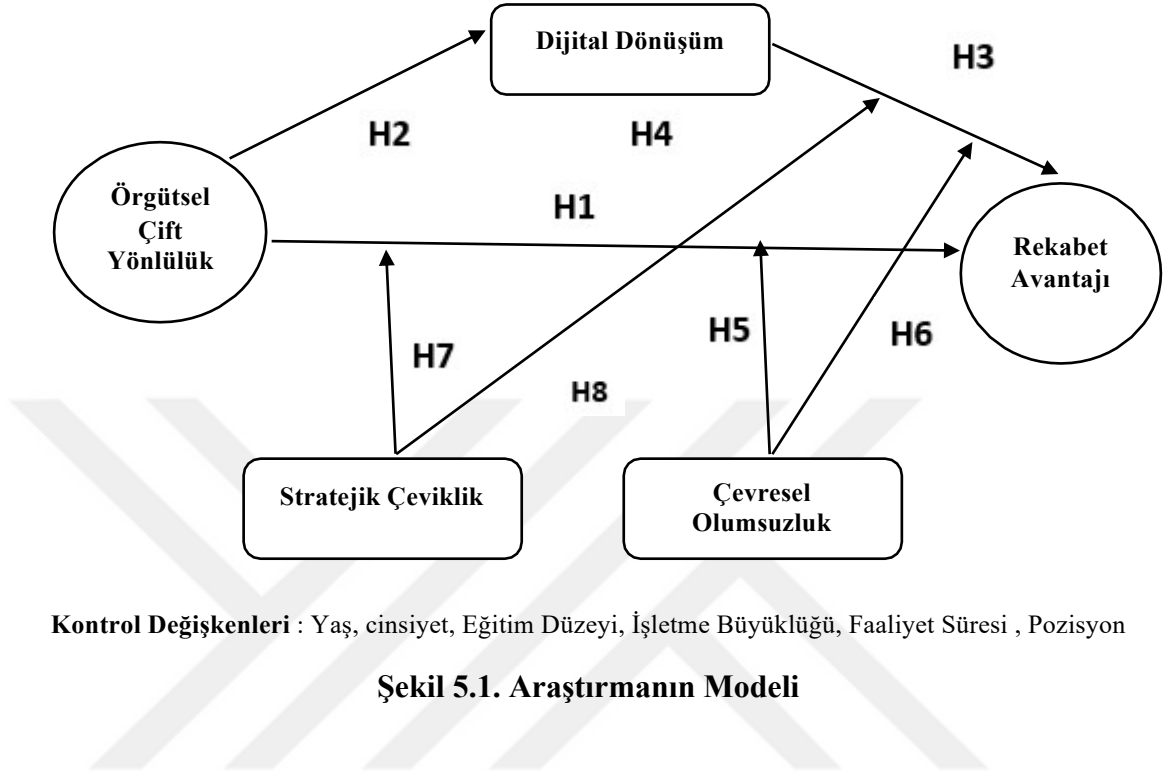
Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,109	60,546	60,546	11,736	58,678	58,678
2	1,625	8,126	68,672			
3	1,151	5,754	74,426			
4	,840	4,200	78,626			
5	,571	2,854	81,480			
6	,517	2,587	84,067			
7	,123	,613	98,952			
8	,114	,569	99,521			
9	,096	,479	100,000			

Stratejik çeviklik ölçeğine ait Harman Tek Faktör testi için yapılan analizin sonucunda, tek bir faktör Tablo 5.41’de görüldüğü üzere (%58,678) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

Yukarıda yer alan araştırma modelimizin bağımsız değişkeni örgütsel çift yönlülüğe ait olan harman testi sonucunda alt boyutlar tek boyutta toplanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde araştırma bağımlı değişkeni rekabet avantajı ile stratejik çeviklik alt boyutları harman testi sonuçlarına dayanarak tek boyutta analizlerde ele alınmıştır.

5.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma amacına uygun olarak kurulan model ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline uygun olarak kurulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Araştırma Hipotezleri:

H1: İşletmenin çift yönlülüğü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H2: İşletmenin çift yönlülüğü işletmenin dijital dönüşümünü anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H3: İşletmenin dijital dönüşümü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H4: İşletmenin dijital dönüşümü çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracılık rolü üstlenir.

H5: Çevresel olumsuzluk, işletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki; çevresel olumsuzluk işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltır.

H6: Çevresel olumsuzluk, işletmenin dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki, çevresel olumsuzluk işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltır.

H7: İşletmenin stratejik çevikliği, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki, işletmenin stratejik çevikliği çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da artırır.

H8: İşletmenin stratejik çevikliği, dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki; işletmenin stratejik çevikliği dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da artırır.

5.2.4.1 Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Bulgular:

Araştırmanın birinci hipotezi İşletmenin çift yönlülüğü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için Smart PLS programı ile yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

Model sonuçları incelenmeden önce modele dahil edilen değişkenlerin oluşturduğu ölçüm modeli ve modele dahil edilen ayırma geçerlilik sonuçları tablo 5.42 ve 5.43'de verilmiştir.

Tablo 5.42: Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Madde	Faktör Yükleri	t	P	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Örgütsel Çift Yönlülük	Madde1	0.947	34.568	0.000**	0.971	0.971	0.737
	Madde10	0.816	23.720	0.000**			
	Madde11	0.842	30.638	0.000**			
	Madde12	0.857	27.523	0.000**			
	Madde2	0.817	19.690	0.000**			
	Madde3	0.852	23.822	0.000**			
	Madde4	0.900	27.730	0.000**			
	Madde5	0.820	22.642	0.000**			
	Madde6	0.849	22.886	0.000**			
	Madde7	0.901	26.286	0.000**			
	Madde8	0.846	26.220	0.000**			
	Madde9	0.842	25.450	0.000**			
Rekabet Avantajı	Madde1	0.930	33.015	0.000**	0.972	0.972	0.852
	Madde2	0.927	38.920	0.000**			
	Madde3	0.899	32.833	0.000**			
	Madde4	0.909	34.993	0.000**			
	Madde5	0.929	40.113	0.000**			
	Madde6	0.942	43.017	0.000**			
SRMR=0,041; NFI = 0,928; **p<0.01							

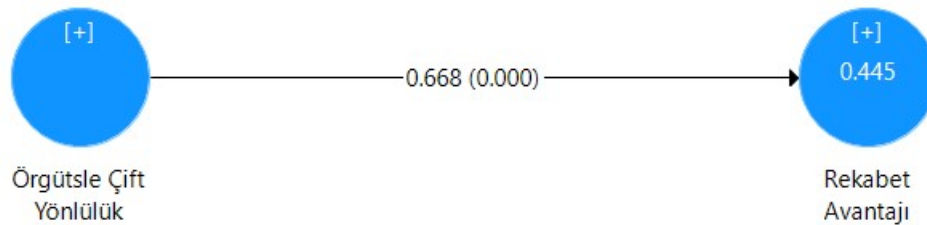
Birinci hipoteze ait ölçüm modeli değişkenlerine ait faktör yük değerlerinin 0,816–0,947 arasında olduğu ve yüklerinin anlamlılığı için t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçüm modelindeki değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Modelin SRMR değeri 0,041 olarak NFI değeri 0,928 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.43: Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Boyutlar	Rekabet Avantajı	Örgütsel Çift Yönlülük
Rekabet Avantajı	0.923	
Örgütsel Çift Yönlülük	0.668	0.858

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo 5.40’da araştırmanın birinci hipotezine ait ayırışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayırışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla Smart PLS programı ile yapılan yapısal eşitlik modeli şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 5.2. Araştırmanın Birinci, Hipotezine Ait Path Diyagramı

Araştırmanın birinci modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma modeline ait doğrusallık yol katsayıları (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması, tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de blindfolding analizi yapılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılık

düzeylerinin belirlemek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın birinci hipotezine ait katsayılar tablo 5.44’de sunulmuştur.

Tablo 5.44: Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Model Katsayıları

Değişkenler	VIF	R ²	f2	Q ²
Rekabet Avantajı	1	0.445	0.806	0.363
Örgütsel Çift Yönlülük	1			

Değişkenler arasındaki VIF değeri incelendiğinde bu değerin 10’un altında olması doğrusallık konusunda bir problem olmadığını göstermektedir (Hair vd. 2017). R² değeri incelendiğinde rekabet avantajının %44,5 oranında örgütsel çift yönlülük tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Etki büyüklüğü katsayısının (f²) 0.02 ve üzerinde olması düşük, 0.15 üzeri olması orta, 0.35 ve üzerinde olması yüksek etki olarak değerlendirilmektedir (cohen 1988). Etki büyüklüğü değeri incelendiğinde 0.806 ile etki büyüklüğünün yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tahmin gücü değerlerinin (Q²) sıfırdan büyük olması araştırma modelinin bağımsız değişkenlerin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2017). Bu model için tahmin gücü değerinin sıfırdan büyük olduğu tabloda görüldüğünden bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.45: Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları				Güven Aralığı	
	Standarize β	s.s	t	p	2.5%	97.5%
Örgütsel Çift Yönlülük → Rekabet Avantajı	0.668	0.036	18.447	0.000**	0.591	0.733

**p<0.01

Şekil 5.2. ve tablo 5.45 incelendiğinde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.668$) belirlenmiştir ($t=18.447$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin çift yönlülüğünde bir birimlik artışın rekabet avantajını 0.668 birimlik bir etki ile artıracak anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

5.2.4.2. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci hipotezi İşletmenin çift yönlülüğü işletmenin dijital dönüşümünü anlamlı ve olumlu yönde etkileyip etkilemediği ve araştırmanın üçüncü hipotezi İşletmenin dijital dönüşümü rekabet avantajını anlamlı ve olumlu yönde etkisini incelemek için smart PLS programı ile yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

Tablo 5.46: Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

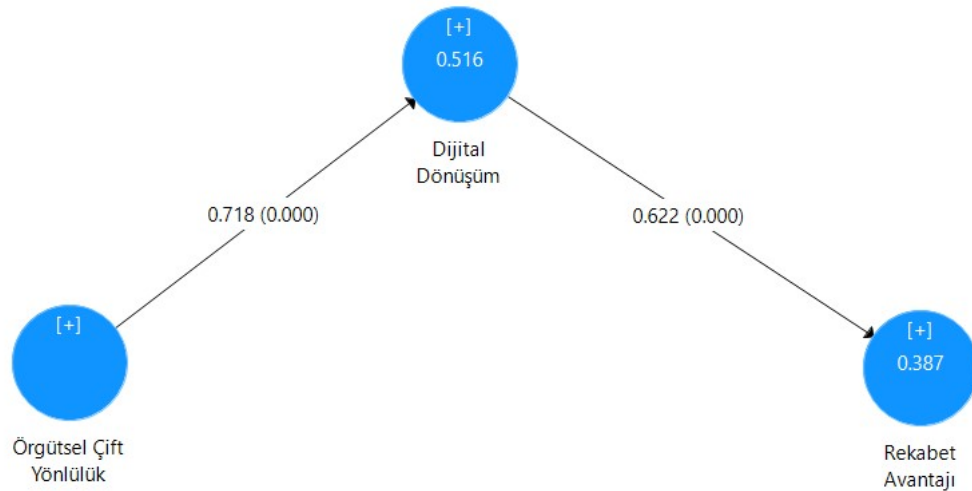
Değişkenler	Madde	Faktör Yükleri	t	P	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Dijital Dönüşüm	DD1	0.951	31.385	0.000**	0.988	0.988	0.753
	DD10	0.788	21.900	0.000**			
	DD11	0.859	33.357	0.000**			
	DD12	0.936	40.089	0.000**			
	DD13	0.822	25.371	0.000**			
	DD14	0.831	25.650	0.000**			
	DD15	0.829	27.821	0.000**			
	DD16	0.889	34.965	0.000**			
	DD17	0.901	35.288	0.000**			
	DD18	0.844	27.576	0.000**			
	DD19	0.840	27.110	0.000**			
	DD2	0.877	33.779	0.000**			
	DD20	0.854	28.517	0.000**			
	DD21	0.870	27.423	0.000**			
	DD22	0.885	26.762	0.000**			
	DD23	0.885	32.784	0.000**			
	DD24	0.884	38.771	0.000**			
	DD25	0.904	37.344	0.000**			
	DD26	0.870	31.884	0.000**			
	DD3	0.861	28.730	0.000**			
	DD4	0.835	30.179	0.000**			
	DD5	0.872	32.975	0.000**			
	DD6	0.860	28.298	0.000**			
	DD7	0.859	30.365	0.000**			
	DD8	0.863	28.674	0.000**			
	DD9	0.883	29.642	0.000**			
Örgütsel Çift Yönlülük	OCY1	0.953	45.007	0.000**	0.971	0.971	0.737
	OCY10	0.842	28.765	0.000**			
	OCY11	0.875	38.350	0.000**			
	OCY12	0.884	31.391	0.000**			
	OCY2	0.812	23.140	0.000**			
	OCY3	0.853	29.205	0.000**			
	OCY4	0.886	33.682	0.000**			
	OCY5	0.808	26.790	0.000**			
	OCY6	0.814	27.075	0.000**			
	OCY7	0.865	29.767	0.000**			
	OCY8	0.839	34.041	0.000**			
	OCY9	0.863	32.849	0.000**			
Rekabet Avantajı	RA1	0.939	36.477	0.000**	0.972	0.972	0.852
	RA2	0.939	41.261	0.000**			
	RA3	0.899	32.035	0.000**			
	RA4	0.898	31.263	0.000**			
	RA5	0.934	38.508	0.000**			
	RA6	0.926	37.537	0.000**			
SRMR=0,035; NFI = 0,942; **p<0.01							

İkinci ve üçüncü hipoteze ait ölçüm modeli değişkenlerine ait faktör yük değerlerinin 0,788–0,953 arasında olduğu ve yüklerinin anlamlılığı için t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçüm modelindeki değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Modelin SRMR değeri 0,035 olarak NFI değeri 0,942 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.47: Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	Dijital Dönüşüm	Rekabet Avantajı	Örgütsel Çift Yönlülük
Dijital Dönüşüm	0.868		
Rekabet Avantajı	0.623	0.923	
Örgütsel Çift Yönlülük	0.718	0.667	0.859

Tablo 5.47’de araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezine ait ayrışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezini test etmek amacıyla Smart PLS programı ile yapılan yapısal eşitlik modeli şekil 5.3.’de gösterilmiştir.



Şekil 5.3. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Path Diyagramı

Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezine ait modelin analiz edilmesinde kısmi en küçük karalar yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma modeline ait doğrusallık yol katsayıları (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması, tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de blindfolding analizi yapılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılık düzeylerinin belirlemek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezine ait katsayılar tablo 5.48’de sunulmuştur.

Tablo 5.48: Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Model Katsayıları

Değişkenler	VIF	R^2	f^2	Q^2
Dijital Dönüşüm	1	0.516	0.632	0.371
Rekabet Avantajı	1	0.387	0.989	0.321

Değişkenler arasındaki VIF değeri incelendiğinde bu değer 10’un altında olması doğrusallık konusunda bir problem olmadığını göstermektedir (Hair vd. 2017). R^2 değeri incelendiğinde rekabet avantajının %38,7 oranında dijital dönüşüm tarafında, dijital dönüşümünde %51,6 oranında örgütsel çift yönlülük tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde 0.632 ve 0.989 ile etki büyüklüğünün yüksek olduğu belirlenmiştir. Tahmin gücü değerinin sıfırdan büyük olduğu tabloda görüldüğünden bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.49: Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları				Güven Aralığı	
	Standarize β	s.s	t	p	2.5%	97.5%
Örgütsel Çift Yönlülük → Dijital Dönüşüm	0.718	0.036	20.226	0.000**	0.269	0.511
Dijital Dönüşüm → Rekabet Avantajı	0.622	0.050	12.446	0.000**	0.408	0.611

**p<0.01

Şekil 5.3. ve tablo 5.49 incelendiğinde örgütsel çift yönlülüğün dijital dönüşüm üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.718$) belirlenmiştir ($t=20.226$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin çift yönlülüğünde bir birimlik artışın dijital dönüşümde 0.718 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Dijital dönüşümün rekabet

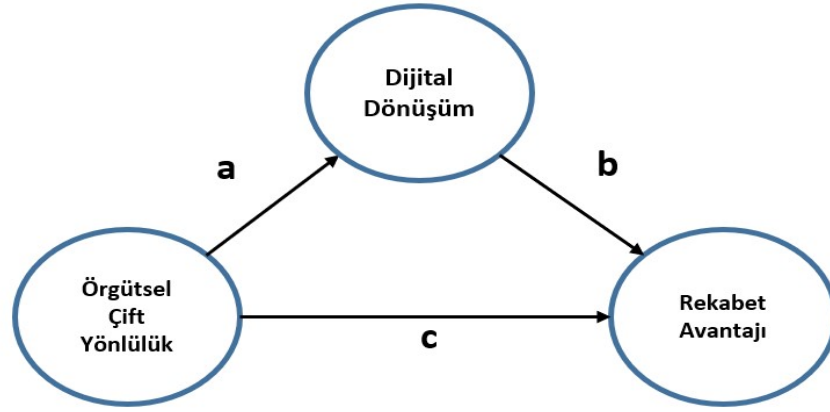
avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.622$) belirlenmiştir ($t=12.446$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşümlerinde bir birimlik artışın rekabet avantajlarında 0.622 birimlik bir etki ile artıracak anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

5.2.4.3 Araştırmanın Dördüncü Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü hipotezi İşletmenin dijital dönüşümü çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracılık rolünü belirlediğimiz modele ait YEM analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı yöntemlerle test edilebilir. Bu araştırmada kullanılan yöntem Zhao ve arkadaşlarının yöntemi kullanılmıştır. Temek olarak Zhao ve arkadaşları Baron ve Kenny'ye göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin olduğu yol katsayısını red ederler. Zhao vd. (2010), Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık etkisi sınıflandırmasının (tam, kısmi ve arabuluculuk yok) yanıltıcı araştırmaca sonuçları ortaya çıkardığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarında, aracılık etkisi ile ilgili üç yaklaşım (tamamlayıcı aracılık etkisi, rekabetçi aracılık etkisi ve yalnızca dolaylı aracılık etkisi) ve aracılık etkisi olmaması durumu ile ilgili ise iki yaklaşım (doğrudan aracılık dışı etki ve etkisiz aracılık dışı etki) önermişlerdir. Eğer dolaylı etki anlamlı ise (modeldeki a ve b yolu), direkt etkiye bakılır ve eğer direkt etki anlamlıysa (modeldeki c yolu) bu durumda a,b ve c yollarının çarpımı pozitif mi negatif mi olduğuna bakılır. Eğer bu yollar pozitif ise kısmi bütünleyici aracılık vardır eğer bu yollar negatif ise kısmi rekabetçi aracılıktan söz edilir.

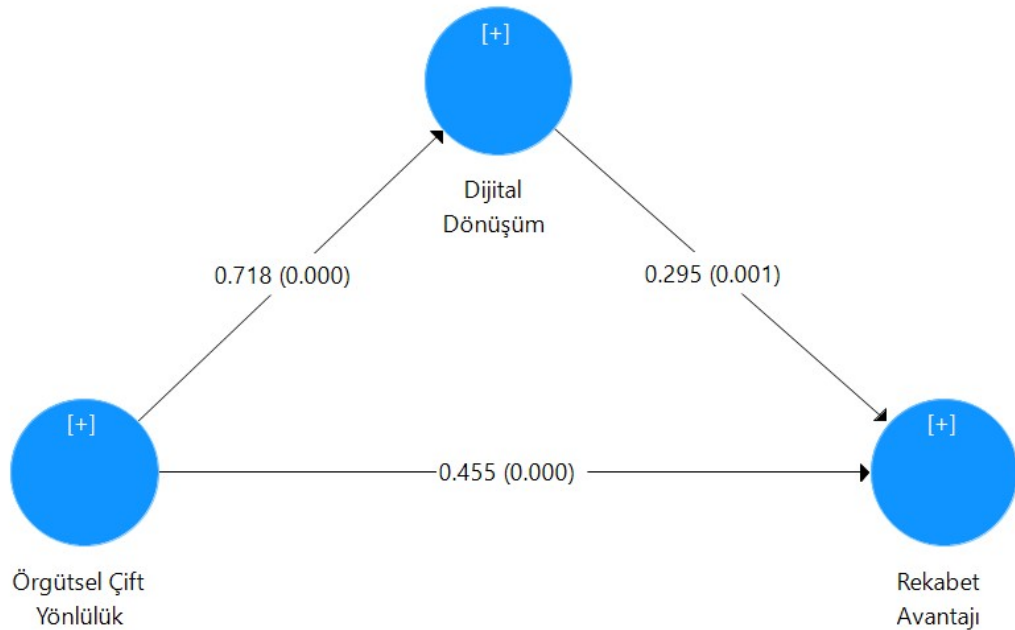
Araştırma amacına uygu kurulan modellere için çizilen yollar şekil 5.4.'de verilmiştir.



Şekil 5.4. Örgütsel Çift Yönlülükün Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Dijital Dönüşüm Değişkeninin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Model

Şekil 5.4. incelendiğinde aracılık modelinin incelenmesi için gerekli olan yollara ait model sonuçları şekil 5.2., tablo 5.47 ve şekil 5.3. ve tablo 5.51’de verilmiştir.

Aracılık olup olmadığına karar verilecek olan son modele ait sonuçlar aşağıda verilmiştir. Aracılık modelinde kullanılan 3 değişken aynı şekilde model 2’de kullanıldığı için ölçüm modelleri değerleri, ayrışma geçerliliği gibi değerler aynı şekilde çıkacağından ilgili tablolar tekrar yazılmamıştır (Bkz: Tablo 5.46, Tablo 5.47 ve Tablo 5.48). Aracı modele ait sonuç şekil 5.5.’de verilmiştir.



Şekil 5.5. Örgütsel Çift Yönlülükün Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Dijital Dönüşüm Değişkeninin Aracı Rolüne Ait Path Diyagramı

Aracılık modeline ait yol katsayıları tablo 5.50’de verilmiştir.

Tablo 5.50: Araştırmanın Aracılık Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yol	Etki Katsayıları				Güven Aralığı	
	Standarize β	s.s	t	p	2.5%	97.5%
Dijital Dönüşüm → Rekabet Avantajı	0.295	0.086	3.427	0.000**	0.106	0.456
Örgütsel Çift Yönlülük → Dijital Dönüşüm	0.718	0.036	20.008	0.000**	0.639	0.788
Örgütsel Çift Yönlülük → Rekabet Avantajı	0.455	0.077	5.929	0.000**	0.312	0.612

**p<0.01

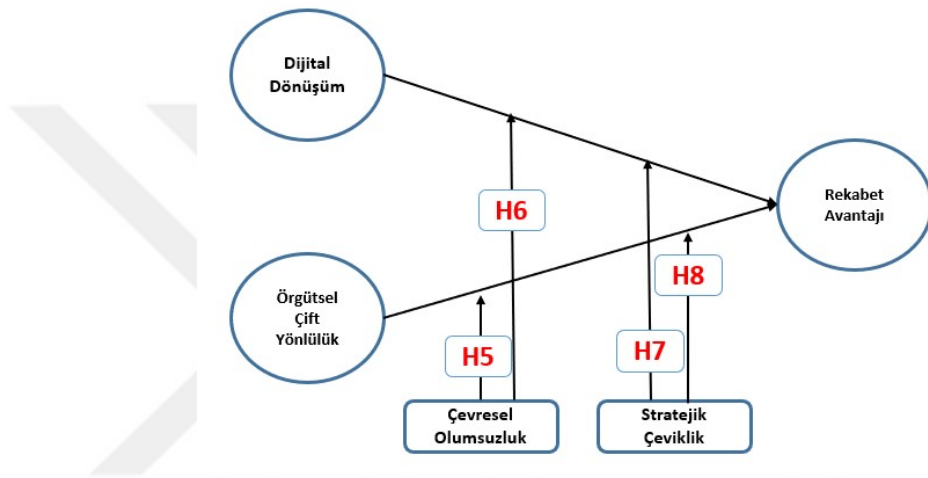
Şekil 5.5. ve tablo 5.50 incelendiğinde örgütsel çift yönlülüğün dijital dönüşüm üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.718$) belirlenmiştir ($t=20.008$; $p<0.01$). Dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.295$) belirlenmiştir ($t=3.427$; $p<0.01$). Aynı zamanda örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisi olduğu ($\beta=0.455$) belirlenmiştir ($t=5.929$; $p<0.01$).

Örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dijital dönüşüm değişkeninin aracı rolü üstelenip üstlenmediğini incelemek için yapılan aracılık modeli incelendiğinde, a (Örgütsel Çift Yönlülük → Dijital Dönüşüm) ve b (Dijital Dönüşüm → Rekabet Avantajı) yolunun anlamlı olduğu, buna ek olarak c yolunun (Örgütsel Çift Yönlülük → Rekabet Avantajı) bakıldığında bu yolunda anlamlı olduğu görülmektedir. C yolunun anlamlı olması sonucu a,b ve c yollarındaki kat sayıların çarpımına bakıldığında bu çarpımların ($0.718*0.295*0.455=96,37$) pozitif olduğu belirlenmiştir. Bu çarpımların pozitif olması kısmı bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir.

Ayrıca aracılık etkisinin tespitinde VAF (Variance-Accounted-For) değeri de incelenebilir (Hadi vd. 2016). VAF değeri 0.20’nin altındaysa aracılık etkisi yok, 0.20-0.80 arasındaysa kısmı aracılık var ve 0.80’in üzerindeyse tam aracılıktan söz edilebilir. VAF değerinin hesaplanması için şekil 4’deki model 3’teki $a*b/a*b'+c$ formülü kullanılmalıdır. Bu formülde değerler yerine yazıldığında $0,718*0,295/(0,718*0,295)+0,668 = 0,241$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.20-0.80 arasında olduğu için VAF değerine görece kısmı aracılıktan bahsedilebilir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

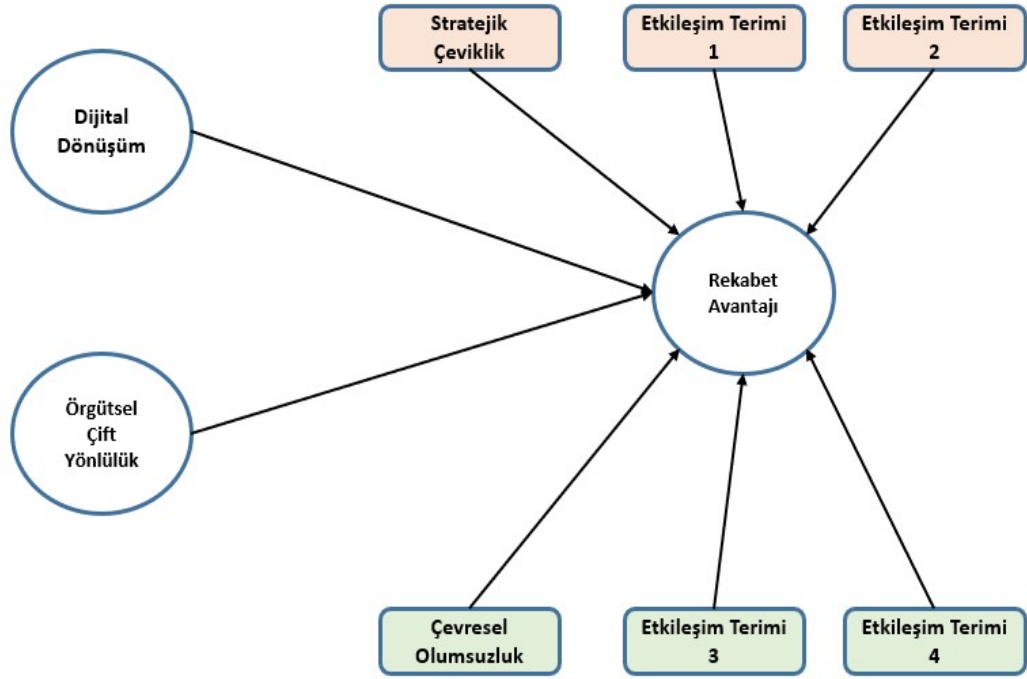
5.2.4.4 Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Bulgular

Aracılık etkisinden farklı olarak düzenleyicilik etkisi, üçüncü bir değişkenin alacağı değer çerçevesinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya derecesini etkileyen, artıran veya azaltan nicel değişken durumundadır (Baron ve Kenny, 1986:1174). Düzenleyicilik etki hipotezlerine ilişkin kavramsal model Şekil 5.6.'da gösterilmektedir.



Şekil 5.6. Araştırmanın Düzenleyicilik Rolüne Ait Model

Şekil 5.6.'da görüldüğü gibi, kavramsal olarak düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yola etki etmekte ve dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır. İstatistiki olarak ise düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişken ile etkileşim göstererek farklılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan bir modele düzenleyici değişkenin dahil olmasıyla, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla, istatistiki olarak bir değişkenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan bir etkileşim terimine ihtiyaç duyulmaktadır. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 5.7'de gösterilmektedir.



Şekil 5.7. Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model

Şekil 5.7’de görüldüğü gibi düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişkenlerin, düzenleyici değişkenler ve etkileşim terimleri birlikte modele dahil edilmekte ve düzenleyicilik etkisinin varlığı etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır. Fakat Aiken ve West (1991), düzenleyicilik etkisinin doğru şekilde analiz edilebilmesi için, analizde kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi gerektiğini ve etkileşim teriminin merkezileştirme işlemi sonrası türetilmesi gerektiğini söylemektedir. Diğer bir ifadeyle etkileşim terimi, değişkenlerin (bağımsız ve düzenleyici) puanlarının kendi ortalamalarından çıkarılarak yeni değişkenler elde edilmesinin ardından hesaplanmalıdır. Merkezileştirilmiş puanlarla gerçekleştirilen analizde bir bağımsız değişkenin ağırlığı diğerlerinin etkisi sıfır kabul edilerek yorumlanmamakta, bunun yerine ortalama değerde oldukları varsayılmaktadır. Böylece, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılmış olacaktır (Aiken ve West, 1991:35-37). Bu anlamda, çoklu bağıntı problemi yaşamamak adına etkileşim terimi merkezleştirilmiştir.

Tablo 5.51: Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Madde	Faktör Yükleri	T	P	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Cevresel Olumsuzluk	1	0.943	40.471	0.000**	0.981	0.981	0.946
	2	0.971	39.026	0.000**			
	3	0.963	36.929	0.000**			
	1	0.960	33.726	0.000**	0.988	0.988	0.753
	10	0.799	20.339	0.000**			
	11	0.866	33.687	0.000**			
	12	0.940	41.293	0.000**			
	13	0.809	25.952	0.000**			
	14	0.826	24.399	0.000**			
	15	0.833	30.598	0.000**			
	16	0.894	36.767	0.000**			
	17	0.901	32.009	0.000**			
	18	0.827	27.475	0.000**			
	19	0.819	24.331	0.000**			
	2	0.879	31.421	0.000**			
	20	0.841	25.938	0.000**			
	21	0.878	28.673	0.000**			
	22	0.887	27.067	0.000**			
	23	0.886	29.604	0.000**			
	24	0.886	36.397	0.000**			
	25	0.908	41.594	0.000**			
	26	0.876	33.456	0.000**			
Dijital Dönüşüm	3	0.856	27.045	0.000**	0.972	0.972	0.852
	4	0.831	29.443	0.000**			
	5	0.879	31.743	0.000**			
	6	0.872	31.127	0.000**			
	7	0.870	31.362	0.000**			
	8	0.859	29.591	0.000**			
	9	0.863	27.892	0.000**			
	1	0.958	49.915	0.000**			
	10	0.848	31.674	0.000**			
Örgütsel Çift Yönlülük	11	0.867	40.355	0.000**	0.975	0.975	0.811
	12	0.874	32.885	0.000**			
	2	0.819	24.004	0.000**			
	3	0.863	30.248	0.000**			
	4	0.892	30.878	0.000**			
	5	0.804	26.033	0.000**			
	6	0.818	27.601	0.000**			
	7	0.849	27.793	0.000**			
	8	0.833	34.804	0.000**			
Rekabet Avantajı	9	0.869	33.401	0.000**	0.971	0.971	0.737
	1	0.940	52.516	0.000**			
	2	0.933	50.191	0.000**			
	3	0.907	42.283	0.000**			
	4	0.915	46.563	0.000**			
	5	0.917	47.160	0.000**			
Stratejik Çeviklik	6	0.924	51.531	0.000**	0.971	0.971	0.737
	1	0.875	33.553	0.000**			
	2	0.899	36.703	0.000**			
	3	0.876	35.962	0.000**			
	4	0.893	48.890	0.000**			
	5	0.893	46.217	0.000**			

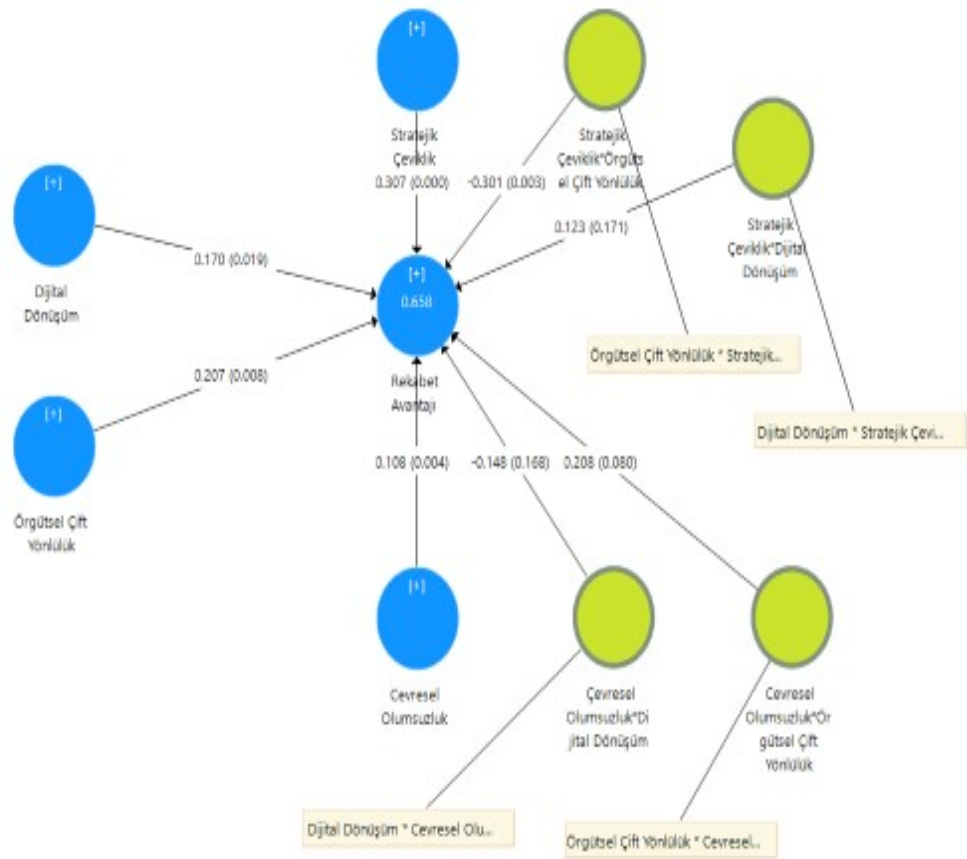
6	0.891	44.146	0.000**
7	0.943	56.345	0.000**
8	0.910	46.151	0.000**
9	0.922	49.893	0.000**
SRMR=0,033; NFI = 0,912; **p<0.01			

Araştırmanın düzenleyici hipotezlerine ait ölçüm modeli değişkenlerine ait faktör yük değerlerinin 0,799–0,971 arasında olduğu ve yüklerinin anlamlılığı için t değerlerinin 2.58’in üzerinde olduğu belirlendiğinden yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ölçüm modelindeki değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50’in üzerinde, CR ve Cronbach’s alpha değerlerinin ise 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Modelin SRMR değeri 0,033 olarak NFI değeri 0,912 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.52: Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	Cevresel Olumsuzluk	Dijital Dönüşüm	Rekabet Avantajı	Stratejik Çeviklik	Örgütsel Çift Yönlülük
Cevresel Olumsuzluk	0.973				
Dijital Dönüşüm	0.190	0.868			
Rekabet Avantajı	0.370	0.623	0.923		
Stratejik Çeviklik	0.415	0.622	0.745	0.900	
Örgütsel Çift Yönlülük	0.204	0.718	0.667	0.648	0.859

Tablo 5.52’de araştırmanın düzenleyici hipotezlerine ait ayırışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayırışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir. Araştırmanın düzenleyici hipotezlerini test etmek amacıyla Smart PLS programı ile yapılan yapısal eşitlik modeli şekil 5.8’de gösterilmiştir.



Şekil 5.8. Düzenleyicilik Etkisine Ait Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.53 Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Model Katsayıları

Değişkenler	VIF	R ²	f ²	Q ²
Çevresel Olumsuzluk	1.270	0.658	0.027	0.534
Dijital Dönüşüm	3.251		0.026	
Stratejik Çeviklik	3.421		0.080	
Örgütsel Çift Yönlülük	3.095		0.041	

Değişkenler arasındaki VIF değeri incelendiğinde bu değer 10'un altında olması doğrusallık konusunda bir problem olmadığını göstermektedir (Hair vd. 2017). R² değeri incelendiğinde rekabet avantajının %65,8 oranında açıklandığı belirlenmiştir.

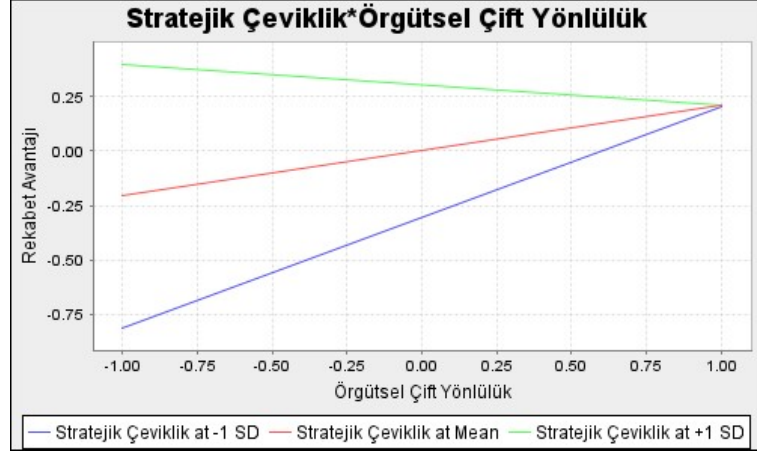
Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde 0.02'nin üzerinde ama 0.15'in altında olması nedeniyle etki büyüklüğünün düşük olduğu belirlenmiştir. Tahmin gücü değerinin sıfırdan büyük olduğu tabloda görüldüğünden bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.54: Araştırmanın Düzenleyici Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yollar	Etki Katsayıları				Güven Aralığı	
	Standarize β	s.s	t	p	2.5%	97.5%
Cevresel Olumsuzluk -> Rekabet Avantajı	0.108	0.037	2.881	0.004**	0.034	0.183
Cevresel Olumsuzluk*Örgütsel Çift Yönlülük -> Rekabet Avantajı	0.208	0.119	1.749	0.080	-0.009	0.453
Dijital Dönüşüm -> Rekabet Avantajı	0.170	0.072	2.356	0.019*	0.032	0.318
Stratejik Çeviklik -> Rekabet Avantajı	0.307	0.069	4.461	0.000**	0.174	0.440
Stratejik Çeviklik*Dijital Dönüşüm -> Rekabet Avantajı	0.123	0.089	1.370	0.171	-0.055	0.299
Stratejik Çeviklik*Örgütsel Çift Yönlülük -> Rekabet Avantajı	-0.301	0.101	2.989	0.003**	-0.492	-0.103
Çevresel Olumsuzluk*Dijital Dönüşüm -> Rekabet Avantajı	-0.148	0.107	1.380	0.168	-0.377	0.044
Örgütsel Çift Yönlülük -> Rekabet Avantajı	0.207	0.078	2.664	0.008**	0.051	0.357

Etkileşim terimlerinin hesaplanmasında Smart PLS ile two stage yöntemi kullanılmıştır. Şekil 5.8’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 5.54’de yer alan değerler incelendiğinde; düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için etkileşim terimleri ile bağımlı değişken arasındaki yol katsayısının anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 51’de sadece Stratejik Çeviklik*Örgütsel Çift Yönlülük etkileşim teriminin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=-0.301$) belirlenmiştir ($t=2.898$; $p<0.01$). Normalde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisi 0.207 iken stratejik çeviklik değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı negatife dönmektedir.

Çevresel Olumsuzluk*Örgütsel Çift Yönlülük, Stratejik Çeviklik*Dijital Dönüşüm VE Çevresel Olumsuzluk*Dijital Dönüşüm etkileşim terimlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) bu etkileşim terimlerin aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir. Bu durumda araştırmanın 7. Hipotezi kabul edilirken 5, 6 ve 8. Hipotezlerin kabul edilmediği belirlenmiştir.



Şekil 5.9 Düzenleyicilik Etkisine Ait Eğim Modeli

Eğim grafiği incelendiğinde, eğim grafiği stratejik çeviklik değişkenin ortalamasının -1, +1 standart sapma değerlerine göre oluşturulmuştur. Eğim grafiğinde doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Grafik incelendiğinde stratejik çevikliğin örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı ile aynı yönde devam etmesine karşılık örgütsel çift yönlülük değişkeninin yüksek olması durumunda ilişkinin zayıflatacağı ifade edilebilir.

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde araştırma sonuçları; bulgular, kuramsal çıkarımlar, güçlü yönler, kısıtlar ve uygulamadaki çıkarımlar başlıkları altında detaylı olarak bütün boyutlarıyla ele alınacaktır. Araştırma analizlerine dayanan sonuçlar güncel sorular eşliğinde ayrıca detaylandırılacaktır.

6.1. Çalışmanın Başlıca Bulguları

Pandeminin de etkisiyle birlikte özellikle işletmeler kapsamı, sonu ve içeriği öngörülemeyen bir değişim rüzgarına kapılmıştır. Hızlı dönüşüm ile birlikte müşteri talep, istek ve beklentileri de sürekli değişmektedir. Rekabet avantajı elde etmenin en önemli koşullarından olan müşteri tatmininin yakalanması noktasında bu taleplerin en ölçüde karşılandığı son derece önem arz etmektedir. Çalışmanın kapsamının küçük ölçekli KOBİ'ler olduğu düşünüldüğünde özellikle bu tarz örgütler için rekabet avantajı elde edebilme hemen hemen her şeyden öncelik kazanmaktadır.

Her ne kadar ilgili yazında çift yönlülük ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkileri üzerinde tartışmalar devam etse de, araştırma bulguları rekabet avantajı üzerinde çift yönlülük ve dijital dönüşümün önemli bir öncül olduğunu kanıtlar şekilde oluşmuştur. Örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm ve rekabet avantajı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve davranışsal sonuçlar elde etme noktasında araştırma bulgularına göre çalışmanın amacına ulaştığından söz edilebilir.

Çalışma kapsamında yanıtı aranılan sorulardan biri, işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajını nasıl etkilediğidir. Çalışma bulguları incelendiğinde, örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.668$) belirlenmiştir. ($t=18.447$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin çift yönlülüğünde bir birimlik artışın rekabet avantajını 0.668 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir, yani bir başka ifade ile işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi vardır. ($H1$: Kabul).

Buna göre farklı stratejileri aynı anda kullanabilen küçük ölçekli KOBİ'ler rakiplerinden ayrılarak bir adım öne geçebilmektedir. Belirsizliklerle dolu bir pazarda uygulanan stratejinin bırakılıp yerine yenisinin uygulanmaya konabilmesinde ki hız ve

bu doğrultuda alınacak stratejik kararlar doğrudan rekabet avantajı üzerinde etkili olmaktadır. KOBİ'lerin sahip oldukları yetenekler ile dışarıdaki fırsatlara yönelimleri arasında yakaladıkları denge rekabet avantajına olumlu yansımaktadır. Bu iki unsur arasındaki dengenin bir taraf lehine bozulması durumun da ise rekabet avantajı elde edebilme de sıkıntılar yaşanmaktadır. Yeni pazarlara girme, yenilikçi ürün ve hizmet sunma, yeni müşteriler elde etme ve mevcut müşterilerin memnuniyetini sağlama noktasında çift yönlülüğün keşfedici boyutunun olumlu etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Rekabetçi kalabilmek için radikal yenilikler yaratmak, işletme içi becerilere odaklanmak gerekebilmesi noktasında çift yönlülüğün düzenleyici boyutu olumlu etki yaratmaktadır.

Çalışma kapsamında yanıtı aranan ikinci soru, işletmenin çift yönlülüğünün dijital dönüşümü nasıl etkilediğidir. Üçüncü soru ise, işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajını nasıl etkilediğidir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel çift yönlülüğün dijital dönüşüm üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.718$) belirlenmiştir ($t=20.226$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin çift yönlülüğünde bir birimlik artışın dijital dönüşümde 0.718 birimlik bir etki ile artıracak anlamına gelmektedir. Dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.622$) belirlenmiştir ($t=12.446$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşümlerinde bir birimlik artışın rekabet avantajlarında 0.622 birimlik bir etki ile artıracak anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bir başka ifade ile; çift yönlülüğün dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. ($H2$: Kabul) ve ayrıca yine işletmenin dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. ($H3$: Kabul)

Buna göre, dijital dönüşümü süreçlerinde gerçekleştirebilmiş küçük ölçekli KOBİ'ler rekabet avantajı elde etmektedir. Dijital dönüşüm işletmelerin rekabet gücünü esas olarak yenilik, verimlilik ve maliyet azaltma noktasında etkilemektedir. Dijital dönüşümün unsurlarından olan dijital teknolojileri iş modelleri ve karar mekanizmaları başta olmak üzere bütün işletme dahilinde uygulayan ve adapte olan KOBİ'ler verimlilik kazanmakta, bu durum maliyetlere pozitif yansımakta ve rekabet avantajına neden olmaktadır. Araştırma sorusunu yanıtlarken elde edilen en bariz sonuç, dijital dönüşümün firmaların rekabet gücü üzerindeki etkilerinin, veri

yorumlama ve örgüt teknikleri olmadan ele alınması ve sistematize edilmesi zor, karmaşık ve geniş bir etki sonuçları yelpazesi sunduğudur.

Araştırma kapsamında cevabı aranan sorulardan dördüncüsü, işletmenin dijital dönüşümünün çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracı rolü var mıdır şeklinde kurgulanmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dijital dönüşüm değişkeninin aracı rolü üstelenip üstlenmediğini incelemek için araştırmanın birinci modelindeki yol katsayısı incelendiğinde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde 0.668’lik bir etkisi olduğu ama model 3’de aracı değişken olan dijital dönüşüm modele dahil edildiğinde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinin 0.455’e düştüğü ve bu etkinin hala anlamlılığını koruduğu belirlenmiştir. Bu sonuç örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dijital dönüşüm değişkeninin kısmı aracı rolüne olduğunu göstermektedir. (H4: Kabul)

Dijital dönüşümün bir unsuru olan dijital teknolojilerin örgüt genelinde kullanılması, dijital dönüşümün gerektirdiklerinin adaptasyonunun sağlanması durumunda çift yönlülüğün rekabet avantajına olan etkisi olumlu yönde olmaktadır. Çift yönlü olmanın gerektirdiği aynı anda farklı becerileri kullanabilme özelliği dijital teknolojiler ile desteklendiğinde rekabet avantajı üzerinde etkisinin anlamlı ve olumlu olarak arttığı araştırma bulgularına göre kanıtlanmıştır. Buradaki aracılık etkisinin “kısmi” olduğu yani çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde ki olumlu etkisinin sadece dijital dönüşüm üzerinden açıklanamayacağı önemli araştırma bulgularından bir diğeridir.

Araştırma sorularından bir diğeri, çevresel olumsuzluğun, işletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Araştırma bulguları, çevresel olumsuzluğun bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığını göstermektedir. (H5: Red) Çevresel olumsuzluğun işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisinin azaltması şeklinde daha açık olarak ifade edilen hipotez doğrulanmamıştır. Yazında yapılan çalışmalarda kurulan benzer hipotezlerde elde edilen sonuçların aksine bu durum, çevresel olumsuzlukların olduğu pazarların aynı zamanda yeni radikal değişimleri gerçekleştirmeyi zorunlu kılması, daha proaktif, etkin ve güncel stratejileri teşvik etmesi sebebiyle doğal olarak rekabet avantajına dönüşümün sağlanabilmesi şeklinde açıklanabilir.

Araştırma sorularının altıncısı, çevresel olumsuzluğun, işletmenin dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolü var mıdır şeklinde kurgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çevresel olumsuzluğun bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığını göstermektedir. (*H6:Red*) Çevresel olumsuzluğun işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltır şekliyle kurulan hipotezin red edilmesinin, dijital dönüşümünün de aynı zamanda çevresel olumsuzluktan beslenmesi bir nevi biri arttıkça diğerine olan gereksinimin daha fazla çoğalması ve rekabet avantajına olan olumlu etkisini yazında yapılan diğer çalışmalara paralel olarak arttırması gerektiği ile ilişkili olduğundan bahsedilebilir.

Araştırma sorularından bir diğeri ise, işletmenin stratejik çevikliğinin, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolünü araştırmak için oluşturulmuştur. Araştırma bulguları, stratejik çevikliğin bu ilişki de düzenleyici rolünün olduğunu göstermektedir. (*H7: Kabul*) Buna göre, işletmenin stratejik çevikliği çift yönlülüğün rekabet avantajına olumlu etkisinin daha da arttırmaktadır. Stratejik çevikliğe sahip örgütler, dinamik süreçleri ve uyum sağlayıp dönüşebilme becerileri sayesinde çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde olan olumlu etkisini daha da arttırmaktadır. Stratejik çeviklikten yoksun yapılar daha katı, uzun süreçleri olan, statik yapıları ifade etmekte ve bu özellikleri bakımından örgütsel çift yönlülüğün becerileri aynı anda kullanma karakterine ters düşmekte ve rekabet avantajı sağlama da geri planda kalmaktadır.

Araştırma sorularından sonuncusu, işletmenin stratejik çevikliği, dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir şeklinde oluşturulmuştur. Araştırma bulguları, stratejik çevikliğin bu ilişki de düzenleyici rolünün olmadığını göstermektedir. (*H8: Red*) İşletmenin stratejik çevikliği dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da artırır şekliyle oluşturulan hipotez red edilmiştir.

Tablo 48’de sadece Stratejik Çeviklik*Örgütsel Çift Yönlülük etkileşim teriminin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=-0.301$) belirlenmiştir ($t=2.898$; $p<0.01$). Normalde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisi 0.207 iken stratejik çeviklik değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı negatife dönmektedir.

Çevresel Olumsuzluk*Örgütsel Çift Yönlülük, Stratejik Çeviklik*Dijital Dönüşüm ve Çevresel Olumsuzluk*Dijital Dönüşüm etkileşim terimlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($p>0.05$) bu etkileşim terimlerin aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir. Bu durumda araştırmanın 7. Hipotezi kabul edilirken 5, 6 ve 8. Hipotezlerin kabul edilmediği belirlenmiştir.

6.2. Kuramsal Çıkarımlar

Mevcut çalışma ekonominin lokomotifini olan küçük ölçekli KOBİ'ler de yapılması özelliği ile ve içerdiği değişkenler noktasında yazındaki bir boşluğu doldurmaktadır. Geleneksel yöntemlerden bağımsız olarak KOBİ'lerin stratejik olarak kendilerini konumlandırmaları ve yönlendirmeleri çift yönlülük kuramı bağlamında rekabet avantajı üzerinde son derece önemlidir. Bu çalışmada, iki görevi doğru şekilde dengeleyebilen; yani mevcut kaynak, rutin ve yeteneklerini iyileştirirken eş zamanlı olarak yeni kaynak ve rutinler geliştirebilen, yeni yetenekler edinebilen “çift yönlü” örgütlerin sahip oldukları bu dinamik yetenek yenilikçilik bazında bağlamsal perspektiften rekabet avantajına etkileri düzenleyici değişkenler üzerinden incelenmektedir. Ayrıca halihazırda dijital dönüşüm ve rekabet avantajı ile ilgili yapılan çalışmaların klasik avantajlar (maliyet, verimlilik vs.) elde etmeye yönelik olduğundan farklı olarak bu çalışmada, örgütün genelindeki pozitif etkiler (kültür, karar alma vs) ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamız içeriği, kapsamı ve ölçümsel boyutu bakımından rekabet avantajı özelinde önemli bir referans olacağı düşünülmektedir.. Yapılan ön analizler ve doğrulayıcı ileri faktör analizleri sonucunda güvenilirliği desteklenen çok boyutlu ölçeklerinin sınırlı, çelişkili ve tartışmalı bilginin bulunduğu bu önemli alanda hem kuramsal çalışmalara ve bilimsel birikime hem de küçük ölçekli KOBİ yöneticilerine önemli katkıları olacaktır.

Tezin en önemli kuramsal çıkarımı çalışmanın amacından kaynaklanmaktadır. Davranış temelli bir bakış açısı ortaya koyarak daha önce daha az çalışılmış değişkenleri modellenmesi yoluyla güncel ve pratikte kullanılabilir bilgiler etme amacı güden çalışma bu yönüyle yazında benzerlerinden farklılaşmaktadır. Rekabet avantajı ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların aksine çalışma hem olumlu hem de olumsuz olabilecek düzenleyici değişkenler aracılığıyla analiz edilmiş ve sonuçları bakımından öncü olabilecek çıkarımlarda bulunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer kuramsal katkısı, dijital dönüşümün dijital teknolojilerden farkını ortaya koyması ve daha kapsamlı olduğunu belirterek, örgütün tamamını ilgilendirdiği noktasını ön plana çıkartmasıdır. Yazında yapılan çalışmalarda genellikle dijital dönüşüm dijital teknolojiler ile karıştırılmakta ve bu durum kafa karışıklığına neden olup çalışmaların sonuçlarına olumsuz olarak yansımaktadır. Çalışma bu ayrımı net bir şekilde ortaya koyarak yazındaki bu tartışmaya son verebilecek doneler sunmaktadır.

Yabancı yazında en çok tercih edilen ölçeklerin Türkiye’den bir örneklemde kullanılması çalışmanın bir diğer kuramsal katkısıdır. Genelde ulusal bazda yapılan çalışmalarda yerel geliştirilen ölçekler tercih edilmektedir. Evrensel boyutta geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin tercih edilmesi araştırma sonuçlarının vurgulayıcılığı ve güvenilirliği noktasında yerel yazına katkı sağlamaktadır.

Ayrıca çift yönlülük kavramının örgütsel boyutta ele alınması, boyutları arasındaki denge unsurunun ön plana alınması, stratejik çevikliğin düzenleyici etkisi altında rekabet avantajı ile ilişkilerinin araştırılmış olması bir diğer kuramsal katkı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yazındaki diğer çalışmaların rekabet ve müşteri deneyimi yönetimi endişeleri sebebiyle müşteri ve rekabet alanına odaklanırken, çalışmanın dijital dönüşüm ve örgütsel çift yönlülük bağlamında rekabet avantajını farklı düzenleyici değişkenler ile açıklaması araştırmaya özgünlük sağlamaktadır. Her ne kadar ilgili yazında çift yönlülük ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkileri üzerinde tartışmalar devam etse de, araştırma bulguları rekabet avantajı üzerinde çift yönlülük ve dijital dönüşümün önemli bir öncül olduğunu kanıtlar şekilde oluşmuştur.

6.3. Çalışmanın Güçlü Yönleri, Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar

Bu çalışma küçük ölçekli KOBİ’lerde örgütsel çift yönlülük ile dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerindeki etkilerini düzenleyici değişkenler üzerinden ortaya koymuştur. Fakat elde edilen sonuçlar yorumlanırken ve gelecekteki konu ile ilgili yapılabilecek çalışmalara ışık tutulurken, araştırmanın sınırlılıkları göz ardı edilmemelidir. Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde bu sınırlılıkların örneklem oluşturma ve değişkenlerin ölçülmesi olduğu ve bu durumun çalışma sonuçları üzerinden oluşturulan genel yargıları etkileyebileceği unutulmamalıdır. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Dijital dönüşüm ve çift yönlülük uygulamalarıyla

ilgili kararlar genellikle KOBİ'lerde üst yönetim tarafından alındığı fikrinden yola çıkılarak üst düzey yöneticilerden veri toplanmasının daha sağlıklı sonuçlar içereceği düşünülmüştür. Fakat özellikle işletmelerdeki üst düzey yöneticilere ulaşmanın diğerlerine nazaran daha zor olduğu, pandemi dolayısıyla randevu taleplerinin reddedildiği ,e-mail olarak iletilen anket formlarına verilen cevapların yüzyüze doldurulanlara nazaran daha gelişigüzel olabileceği unutulmamalıdır.

Çalışmanın sonuçları, çalışmanın kısıtları çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu çalışmada tesadüfi örneklem yöntemi yerine zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yüzden araştırmanın sonuçları seçilen örneklem düzeyinde değerlendirilmeli ve genelleme yapılmamalıdır.

Çalışma İstanbul İl sınırları içerisindeki küçük ölçekli KOBİ'leri kapsadığından, özellikle pandemi sürecinde veri toplamanın zorluğu, İstanbul'un coğrafi özellikleri bakımından geniş olmasının süre kısıtı gözetildiğinde daha çok sayıda KOBİ'ye ulaşımı olanaksız kıldığı bir diğer gerçektir. Ayrıca Türkiye genelinde pek çok ilde başka KOBİ'ler bulunması fakat çalışmanın süre ve pandemi koşulları gözetilerek sadece tek bir ilde yapılmış olması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Yukarıda ifade edilen genel kısıtların yanında ankete katılanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan bazı unsurların cevapları etkileyebileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Tüm bu kısıtlara rağmen çalışmanın örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri açıklayarak ve belli düzenleyici değişkenleri modele dahil ederek alan yazınına olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma dijital dönüşümün hem ara hem bağımsız değişken olarak konumlandırılması, çevresel olumsuzluk ve stratejik çevikliği rekabet avantajı ile düzenleyici etkilerini ölçme bağlamında ilişkilendirmesi ve nicelik ve nitelik olarak istenilen seviyeye henüz ulaşamamış olan dijital dönüşüm ile ilgili KOBİ'ler özelinde bir çalışma olması bakımından olumlu ve güçlü bir özellik göstermektedir.

Araştırmanın en güçlü yönlerinden biri seçilen örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğinin son derece güçlü olmasıdır. Ayrıca verilerin direk üst düzey yöneticilerden elde edilmesi ve anketler cevaplanırken her türlü olumsuzluk yaratabilecek unsurun devre dışı bırakılması sonuçların güvenilirliği açısından son derece önemlidir.

Ayrıca seçilen metodoloji ve yöntem bakımından, kullanılan analiz yöntemlerinin alanda son dönemde en çok tercih edilen yöntem olması çalışmanın bir diğer güçlü tarafını oluşturmaktadır. Çalışmanın güçlü yönleri arasında modele dahil edilen düzenleyici değişkenlerin niteliği de gösterilebilir. Modelde sadece ara değişken ile yetinilmemiş, düzenleyici değişkenler yoluyla ilişkiler farklı boyutlarda analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırma da kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin yüksek olması, alanda söz sahibi araştırmacılar tarafından da tercih edilmesi ve analizlerin yapıldığı Smart Pls yönteminin araştırma kapsam ve niteliği ile birebir uyumlu olması araştırmanın diğer güçlü yönleridir.

Farklı ve daha önce hiç bu modelde çalışılmamış düzenleyici değişkenlerin modele dahil edilmesi bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalar için bir fikir oluşturup, dijital dönüşüm, çift yönlülük ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiler daha başka unsurlar modele dahil edilme yoluyla analiz edilebilecek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler daha başka perspektifler ile değerlendirilebilecektir. Pandeminin ve daha başka şuan öngöremediğimiz gelişmelerin hem dünyamızı hem de dolayısıyla iş dünyasını nasıl etkileyeceğinin bilinmediği durumlarda stratejik çeviklik ve dijital dönüşüm gibi kavramların bir modele dahil edilmesi ve başka değişkenler ile araştırılması yazına farklı bir bakış açısı kazandırabilecektir.

Büyük ölçekli KOBİ'lerin pek çoğu dijital dönüşüm süreçlerini tamamlamış ya da tamamlamaya çok yakın durumdadır. Araştırmanın küçük ölçekli KOBİ'leri hedeflemesi dijital dönüşümün popülerliği ve bu tarz örgütlerin bu kavrama olan talebi ve isteği de göz önünde bulundurulduğunda çalışma kapsamı, modeli ve sonuçlarının gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacağı söylenebilir.

Çalışmanın kısıtlarının da ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalara yön gösterici bir tarafı olduğundan bahsedilebilir. Araştırmanın kısıtlarından birinin İstanbul il sınırları içerisinde yapılmış olmasından daha önce bahsetmiştik. Bu tarz bir modellemenin tek bir il değil ana kütleyi daha iyi yansıtabilecek pek çok farklı ildeki KOBİ'lerde yapılması bölgesel farklılıkların gözlemlenmesi ve sonuçların genellenmesi yoluyla gelecekteki çalışmalar için rasyonel bir hedef olarak görülebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı artırılarak farklı sektörler özelinde küçük işletmeler de değişkenler arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Daha farklı kademelerde ve statülerdeki üst düzey yöneticilere yönelik

olarak araştırmanın anket soruları uygulanabilir. Ayrıca daha sonraki araştırmacılar bu araştırma modelinden yola çıkarak, dijital dönüşüm ile ilgili farklı düzenleyici değişkenler eşliğinde modellemelerde bulunabilir

6.4. Uygulamadaki Çıkarımlar

Araştırmanın temel amacı küçük ölçekli KOBİ'ler özelinde kapsamlı bir rekabet avantajı modeli ortaya sunmaktır. Bu doğrultuda toplam 372 küçük ölçekli KOBİ yöneticilerinden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Çalışma akademik anlamda kuramsal çıkarımlar noktasında yerel yazın için önemli olmakla birlikte, uygulamada küçük ölçekli KOBİ'ler için hayatta kalabilmeleri doğrultusunda çok önemli veriler sunmaktadır.

İçerisinde bulundukları pazarın yapısına göre KOBİ'lerin dijital dönüşümden ve örgütsel çift yönlülükten nasıl faydalanacağı, rekabet avantajı elde edebilme, rakiplerinden bir adım öne geçebilme noktasında bu kavramlardan nasıl yararlanmaları gerektiği çalışmada analizler aracılığıyla ortaya konmuştur. Buna göre, dijital dönüşümü süreçlerinde uygulamaya koyan KOBİ'ler stratejik çevikliğin getirdiği hız ile birlikte örgütsel çift yönlülük becerileri ile maliyet avantajı elde etmekte, değişen müşteri taleplerine hızlı ve doğru cevap verebilmekte, kısa orta uzun vadede stratejiler geliştirip bunları duruma göre güncelleyebilmekte ve ortalama üstü kar elde edebilmektedir.

Dijital olgunluğu ve dönüşümü etkileyen faktörler KOBİ'lerin gelişme alanlarını değerlendirmeleri için ön görüler oluşturmak için kullanılabilir. Dijital dönüşümün bir gerekliliği olan dijital teknolojiler ile KOBİ'ler zaman, mekan ve iş gücünde kazanımlar elde etme yoluyla farklılaşabilir ve bu durum fiyatlar özelinde rakipler ile rekabet edebilmelerinin yolunu açabilmektedir.

Bu bağlamda günümüzde küçük ölçekli KOBİ'lerin başarılı olabilmesi sahip oldukları finansal büyüklük ya da fiziksel sermayeye değil; yaratıcı düşünce, yenilikçi uygulamalara ve rakiplerinden farklı düşünme tarzına bağlıdır. Dolayısıyla başkaları tarafından taklit edilemeyen, ikame edilemeyen, nadir ve değer yaratan kaynaklar ve yetenekler, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yetenekleri kullanabilme noktasında örgütsel çift yönlülük devreye girmekte, hangi yeteneğin ya da yeteneklerin nasıl kullanılması gerektiği özellikle dijital teknolojiler vasıtasıyla kolaylıkla analiz edilebilmekte ve hızlı kararlar alınarak rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

Çalışanların değişime olan dirençlerinin kırılması, örgüt genelinde bilginin paylaşılıp kullanılmasının yolunun açılması, eğitim programları ile çalışanların dijital teknoloji bilgi seviyelerinin arttırılması, çalışanların yaratıcı ve esnek düşünme pratikleri elde edebilmelerinin sağlanması küçük ölçekli KOBİ'lerde rekabet avantajı elde etmede katkı sağlayabilir.

6.5. Son Sözler

Bu çalışmada örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiler dijital dönüşümün aracılık ve çevresel olumsuzluk ile stratejik çevikliğin düzenleyici rolleri altında çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya detaylandırarak ortaya koymaktır. Kavramsal modelin hipotezleri yazına dayandırılarak tartışılmış ve bazılarında yazına paralel bazılarında ise aksi yönde sonuçlar elde edilmiştir. Rekabet avantajı üzerinde örgütsel boyutta çift yönlülüğün etkileri farklı değişkenler özelinde incelenmiş ve yazında bu konular da yapılan çalışmaların nitelik ve nicelik olarak azlığı düşünüldüğünde önemli bir boşluk doldurulmuştur.

Araştırmanın küçük ölçekli KOBİ'ler özelinde yapılması ve modelde son zamanların popüler ve tartışılan kavramı olan dijital dönüşümü barındırması anlam ve önemini daha da arttırmaktadır. Daha önce konu ile ilgili yapılan çalışmaların genelde çalışanlar özelinde ve daha büyük işletmelerde yapılması, çalışmaya özgünlük sağlamaktadır. Dijital dönüşüm ile dijital teknolojinin farklılığını ortaya koyması açısından çalışma ayrıca konu ile ilgili yazındaki yaşanan tartışmalara açıklık getirmektedir.

Dijital dönüşümün firmaların rekabet gücü üzerindeki etkilerinin, veri yorumlama ve örgüt teknikleri olmadan ele alınması ve sistematize edilmesinin zor, karmaşık ve geniş bir etki sonucu yelpazesi sunduğu ve aynı zamanda mevcut yazının, yenilikçilik, verimlilik ve maliyet azaltma (daha aşamalı bir dijital dönüşüm rolü üzerinde) gibi geleneksel rekabet stratejisi konularına odaklanmasından bahsedilmektedir.

Dijital dönüşüm ile ilgili yeni bir bakış açısı, dijital çok taraflı platformların yükselişi, tüm tedarik ve lojistik zincirlerini birlikte yönetmek yerine işlemlere aracılık ederek endüstrinin kurallarını bozarak envanter risklerini tedarikçilere kaydırması şeklinde oluşmuştur. Bu eğilimi takip eden endüstriyel dijital dönüşüm, çok yönlü

dijital platformların ağ etkilerinden yararlanmalarına yardımcı olarak, kilit firmaların ilişkileri arasında daha fazla karşılıklı çalışmayı ve kesişimi sağlayan yeni ortaya çıkan iş modellerinin artan karmaşıklığı ile başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır.

İmalat sanayiinde dijital dönüşümü benimseyen KOBİ'ler, kendilerini ya işbirlikçi senaryolarda aktörler olarak ya da rekabetçi ortamlarda rakipler olarak, “işbirliği” modunda hareket ederek konumlandırırlar. Bu, değer zincirinin rolünün, yeni beceriler kazanmak için dinamik ortaklıklar ve ittifaklar kurulmasını talep etmeye başlayan, tedarik zincirlerini değiştirerek bir değer teklifini bir araya getiren “portföy bazlı” bir çözüm varsayarak, yalnızca bir firma tarafından üstlenilemeyeceği anlamına gelir. Firmalar sadece kendi dijital dönüşümlerini gerçekleştirerek rekabet avantajı elde etmeyi sağlayamazlar. Değer zincirinde yer alan iş birliği içerisinde oldukları diğer firmalarda bu dönüşüme ayak uydurmak zorundadır. Yoksa bu gelişim tek ayaklı olarak yarım kalmış olur.

Bu doğrultuda araştırma sonuçları, dijital dönüşümün firmaların rekabet avantajları üzerindeki etkileri, yalnızca firma üzerindeki çok sayıda etki alanıyla değil, aynı zamanda endüstrileri ve çevreleyen ekosistemleri etkileyen firmaların sınırları üzerindeki etkisiyle de son derece alakalı ve motive edici olduğunu kanıtlamıştır.

Dijital dönüşümün küçük ölçekli KOBİ'leri çok boyutlu bir şekilde etkilediğini, geniş bir etki kapsamı ve dinamik yelpazesi sunduğu araştırma sonuçlarına göre doğrulanmaktadır. Buna göre, dijital dönüşümün etkileri, ek maliyet rekabeti sağlayan küçük verimlilik iyileştirmelerinden yenilikçi üretkenliğe ve farklılaşma rekabet gücünü daha yeni seviyelere taşımaya kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, araştırmamıza göre yazında dört konunun daha fazla ilgi gördüğünü göstermiştir: Yenilik (birincisi), dijital dönüşümün firmaların rekabetinde daha yıkıcı bir rolle ilişkilendirme, verimlilik (ikinci) ve maliyet azaltma ve değer in uygulanmasını desteklemedir.

Dijital dönüşümün küçük ölçekli KOBİ'lerin rekabet avantajları üzerindeki etkileri, olumlu yönlerin çoğunluğunu oluşturmakta ve onları kelimenin tam anlamıyla bütüncül bir şekilde etkilemektedir. Buna rağmen, araştırmaya göre, ayrıca artan karmaşıklık, dinamikler ve diğer yönlerden kaynaklanan artan stres ve iç gerilim nedeniyle insan kaynakları düzeyinde bazı olumsuz etkilerde söz konusu olabilmektedir. Ayrıca, ilk hamleyi yapanın ve daha geleneksel rekabet avantajlarını

azaltarak, rakip kopyanın riskini artırarak, bazı endüstrilerde giriş engellerini yükselterek ve yüksek rekabeti artırarak rekabet düzeyinde olumsuz dijital dönüşüm etkileri oluşturabilmektedir.

Dijital dönüşümün etkisiyle ilgili konunun, hem yöneticinin hem de çalışanın becerilerini yükseltme ihtiyacından kaynaklanan, dikkate değer derecede yetenek, odaklanma ve dikkat gerektiren geniş bir yönetim alanı yelpazesi sunduğu noktasıyla ilgili olduğundan bahsedilebilir. Dijital dönüşüm etkileri, firmaları rekabet yerine “işbirliğine dayalı” stratejilere uyum sağlamak, yıkıcı iş modellerine yanıt vermek için bilgi teknolojilerinin yeni stratejik rolünü daha iyi yönetmek, yüksek rekabeti sürdürmek ve son olarak, dijital dönüşümün süreçlerini yönetmenin zorluklarıyla başa çıkmak için üzerine kurgulanabilmektedir.

İşletmelerde analog verilerin sayısallaştırılmasıyla başlayan ve süreçlerin dijitalleşmesiyle devam eden dijitalleşme süreci, yerini son yıllarda dijital dönüşüm sürecine bırakmıştır. Kişiselleştirilmiş ürün sunmaya dayanan iş modellerinin yanında farklı işletmelerin dijital ortaklığıyla oluşan ekosistemler yaygınlaşmakta ve pazardaki rekabeti artırmaktadır. Dijital dönüşüm, işletmenin tüm işleyişini, örgüt yapısını ve hatta şirket kültürünü bile etkilemekte ve dönüştürmektedir. Yıkıcı ve karmaşık bir süreç olan dijital dönüşüm, işletmenin dönüşüm geçirecek tüm alanlarını kapsayan, bütünlüyci genel bir dijital dönüşüm stratejisine ihtiyaç duyar.

Bu çalışmanın amacı kaynak araştırması ile işletmelerde dijital dönüşüm yaşanacak alanları ve dönüşümü tetikleyen etmenleri belirlemek ve etmenler ve alanlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösteren kavramsal bir model geliştirerek işletmelerin dijital dönüşüm senaryoları belirlemesini, rekabet avantajı ve örgütsel çift yönlülük ile olan ilişkilerinin irdelenmesi ve bunlara uygun stratejiler geliştirmesini desteklemektir.

Dijital dönüşüm hakkında uluslararası alanda yürütülmüş geniş kapsamlı bir araştırma, KOBİ’lerin dijital dönüşüme verdikleri önemi vurgularken, incelenen KOBİ’lerin dörtte üçünün dijital dönüşüm yolculuğunda olduğunu ve bunların da üçte ikisi gibi bir çoğunluğunun dijital dönüşümün zorlayıcı olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu zorlu görevi başarıyla tamamlamak için KOBİ’yle uyum içinde bir dijital dönüşüm stratejisi gereklidir. KOBİ’lerde ki dijital dönüşümün birçok farklı

alanı ve boyutu vardır. Doğru dijital dönüşüm stratejisi geliştirmek için dönüşümü tetikleyen etmenlerin kendi aralarındaki ve bunların dönüşüm alanlarıyla olan ilişkileri belirlenmelidir. Mevcut kaynaklarda her ne kadar dijital dönüşümden bahsedilse, alanları belirlense ve etmenleri araştırılsa da aralarındaki bağlantı incelenmemektedir. Bu çalışma, akademik yazındaki bu eksikliği doldurmak ve KOBİ'lere dijital dönüşüm yol haritası çizerken yardımcı olmak amacıyla küçük ölçekli KOBİ'lerde dijital dönüşüm alanlarını dijital dönüşüm etmenleriyle ilişkilendirmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda da sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olan ve faaliyet gösterdikleri pazarları yönlendiren KOBİ'lerin araştırıcı ve yararlanıcı ustalık stratejilerini bir arada ve birbiri ile uyumlu olarak kullanabildikleri gözlenmektedir. Bu KOBİ'lerin örgütsel ustalık düzeyine ulaşmış işletmeler olduğu söylenebilir (Birkinshaw ve Gibson, 2004). Örgütsel olarak usta olan KOBİ'ler her iki stratejiyi de aynı anda ve uyumlu bir şekilde uyguladıkları için karşılaştıkları fırsatları diğer işletmelere göre daha iyi değerlendirmektedirler. Bu tip işletmeler yenilikçilik, yaratıcılık, üretkenlik, ekonomiye yüksek katkı sağlamak gibi özelliklere yani keşfedici özelliklere sahip olmanın yanı sıra, daha önceden edinmiş oldukları mevcut kaynaklardan yeni fırsatlar oluşturarak yararlanma özelliğine yani geliştirici özelliklere —pazarlardaki rekabet dengesini sağlayarak ve işletmeler arasında oluşabilecek ekonomik uçurumları engelleyerek— de sahiptirler (Marc, 1991). Daha önce yapılan araştırmalar da olduğu gibi (Birkinshaw ve Gibson, 2004; Cingöz ve Akdoğan, 2015) bu araştırmada da örgütsel ustalık düzeyi yüksek olan KOBİ'lerin, genel ortalamalarıyla birlikte araştırıcı ve yararlanıcı ortalamalarının da yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu özelliklere sahip olan KOBİ'ler rakipleri tarafından takip edilen firma konumuna sahip olmakla birlikte pazarlara hâkim olan, piyasalara yön veren, karşılaşılan fırsatları en etkin ve en verimli şekilde değerlendiren lider firma imajına da sahip olmaktadır. Bu yönüyle örgütsel ustalık düzeyinde olan KOBİ'lerin faaliyet göstermiş oldukları pazarlarda hem daha etkili hem daha etkin hem de daha verimli oldukları söylenebilir. Aynı zamanda bu KOBİ'ler sektörel piyasalarda gerçekleşen ani değişikliklere karşı daha dirençli olmakta, rekabet üstünlüklerini sürdürebilmekte ve iş dünyasının birbirleri ile çelişen taleplerini başarı ile yönetebilmektedir (Benner ve Tushman, 2003). Usta örgütler, tüm bunları mevcut kaynaklarını etkin şekilde kullanmaları ve yenilikler yaparak değişen ortamlara uyum sağlamları ile gerçekleştirmektedir. KOBİ'lerin genel olarak usta olmalarının nedeni, esneklik

(uyum) kabiliyetlerinin yüksek olmasıdır. Esneklikleri ile piyasa ile sık ve kolay iletişim kuran, hızlı karar alabilen, daha yakın müşteri-çalışan işveren ilişkileri olan, yönetim ve genel işletme diğerleri düşük, inovatif, agresif rekabetçi ve değişen ihtiyaçlara hızla cevap verebilme özellikleri, onların usta olmalarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle daha büyük ölçekteki işletmelerle kıyaslandığında KOBİ'ler, sektörün ihtiyacı olan ürünleri ve hizmetleri zaman ve maliyet tasarrufu ile hızlı bir şekilde piyasaya sokabilmekte, yeniliklere adapte olabilmekte ve ürün hattında değişikliklere gidebilmektedir. Bu durum, KOBİ'lerin mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırarak daha etkili ve verimli hale getirmeleri açısından da geçerlidir. Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerin kurumsal yapılarının ve buna bağlı olarak formalleşme düzeylerinin yüksek olması ile büyüklüklerinin bir sonucu olarak risk alma düzeylerinin düşük olması da bu sonucun ortaya çıkmasında etkilidir. Özellikle KOBİ'lerin ihracatta olan paylarının büyüklüğü (%55,1) dikkate alındığında (TUIKA, 2016), bu başarının temel dinamiklerinin yukarıda sayılan özelliklerden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Dolayısı ile KOBİ'lerin ekonomi içerisindeki bu dinamik ve uyumlu rollerinden yola çıkarak gerekli teşvikleri yaygınlaştırılması, uluslararası pazarlara açılma yolunda önemli bir adım olarak belirlemektedir. Örgütsel ustalık düzeyine ulaşmak isteyen işletmelerin, ustalığı belirleyen etkenlerin neler olduklarını iyice araştırmaları ve belirlemiş oldukları koşulları geliştirmeleri gerekmektedir (March, 1991).

Bununla birlikte örgüt yöneticilerinin de stratejik yönetim bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilince sahip olan yöneticiler KOBİ çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarabilmek için eğitimler vermektedir. Yetenekleri ortaya çıkan ya da artan KOBİ çalışanları ise yapmış oldukları araştırmalar sonucunda ürün çeşitliliklerini artıracak öneriler sunmakta ve sahip oldukları yetenekleri geliştirmektedirler. Dolayısıyla bir yandan mevcut kaynak ve yetenekler geliştirilirken, diğer yandan da yeni piyasalar, teknolojik gelişmeler ve kaynaklara ulaşılmaktadır. Ayrıca örgütlerin stratejik olarak varlıklarının uzun dönemde devam ettirebilmeleri için oldukça önemli olan örgütsel ustalığın ön plana çıkması için çevresel şartların da (rekabet ve çevresel hareketlilik) uygun olması ve çevresel şartların benimsenen stratejiyi destekler nitelikte olması gerekmektedir. Örgütsel ustalık seviyesini artırmak isteyen KOBİ'ler çevrenin işletmeye olan etkilerini iyi belirlemeli, ustalık için gereken koşulları belirleyip iyi analiz etmeli ve geliştirmelidir.

Ayrıca örgütsel ustalık stratejileri sadece KOBİ yöneticileri tarafından değil, çalışanlar tarafından da benimsenmelidir.

KOBİ'ler varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik ve diğer dönüşümlere karşı uyum sağlamak zorundadır. Sürdürülebilir odaklı KOBİ olmak, sadece çevresel, sosyo etik ve ekonomik çevrelerde rekabet amaçlarını gerçekleştirmekle sığınmamakta, aynı zamanda tasarlanan örgütlerinde belirgin, başarılı yetenek sergilemeyi gerektirmektedir. İş dünyasında mükemmellik elde etmek için yenilik performansını ve rekabeti artırmak için önkoşul olup, örgütler, günümüzün küresel semtinde örgütsel yeniden yapılanma ve dijital dönüşümün bir parçası olarak dinamik rekabetçi yetenekler geliştirmelidir. Bu bağlamda, çevresel değişimin hızının öngörülemediği türbülanslı çevrelerde KOBİ'ler varlıklarını sürdürmek ve uzun süreli rekabet avantajı elde etmek için dinamik yeteneklerden biri olan çift yönlü kültüre sahip örgütsel tasarım sürecine ihtiyaç duymaktadır.

Mevcut araştırmanın sonuçları; aynı anda iki beceriyi kullanabilen ve bunu dijital teknolojiler ile destekleyen örgütlerin rekabet avantajı elde edebildiklerini, üst düzey yöneticiler örgütler içerisinde esnek, değişime duyarlı yapıları teşvik etmesi gerektiğini, stratejik çevikliğin rekabet avantajı yaratma da önemli bir unsur olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırma hem kuramda ve hem de pratikte geçerli olan önemli sonuçlar içermektedir. Bu yönüyle küçük ölçekli KOBİ'lerde çalışan yöneticilere pratik uygulamaların yanında rekabet avantajı elde edebilme noktasında son derece önemli katkılar sağlayabilmektedir. Aynı zamanda araştırmacılara da farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Tezin genel olarak en önemli iki katkısından söz edilebilir. Bu katkılardan birincisi kapsamlı bir kuramsal alt yapı oluşturmaktır. İkinci katkı ise, araştırma modeline dahil edilen değişkenler özelinde bundan sonra araştırmacıların farklı ilişkiler kurabilmesinin yolunun açılmasıdır.

KAYNAKÇA

- Ahammad, M.F., Glaister, K.W., Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*. 30 (1).
- Al Mujaini, H., Faiz Hilmi, M., Abudaqa, A., Alzahmi R. (2021) Corporate foresight organizational learning and performance: The moderating role of digital transformation and mediating role of innovativeness in SMEs, ISSN 2561-8156 (Online) - ISSN 2561-8148 (Print). *Quarterly Publication*. 5 (4), 703-712.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*. 3 (1).
- Andriopoulos, C., Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity, Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*., 20(4), 696–717.
- Anwar M. (2018), Business model innovation and SMEs performance does competitive advantage mediate. *International Journal Innovation Management*. 22(7).
- Akdoğan, Şükrü, Akdoğan, Asuman, A. ve Ayşe Cingöz (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 06, 17-28.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., Marques, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*. 55(2), 271–293.
- Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G., Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65–82.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J .B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Benitez, J., Castillo, A, Llorens, J., Braojos, J. (2018). IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small U.S. firms: The moderator role of social media capability. *Information and Management*, 55(1), 131–143.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Boojihawon, D. K., Richeri, A., Liu, Y., Chicksand, D. (2020). Agile route-to-market distribution strategies in emerging markets: the case of Paraguay. *J. Int. Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100740>, 100740.

Bırkinshaw, J. ve Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.

Brannen, M. Y., Doz, Y. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation. *Calif. Manag. Rev.* 54 (3), 77–97.

Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, spss uygulamaları ve yorum (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Chebbi, H., D. Yahiaoui, D. Vrontis, A. Thrassou. (2015). Building multiunit ambidextrous organizations a transformative framework. *Human Resource Management* 54, 155–177.

Chan, A., Ngai, E., Moon, K. (2017). The Effect of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., Hock, M., (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE Translate English Management*, 1–18.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Sigalas C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>.

Deloitte. (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey.

Deloitte Insights. Correlation between digital maturity and finance connects digital transformation to sustainable high growth. Bus. Highlights (2020), 12–23. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kr/Documents/consumerbusiness/2020/kr_consumer_article-20200619.pdf

D'Ippolito, B., Petruzzelli, A. M., Panniello, U. (2019). Archetypes of incumbents' strategic responses to digital innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 662–679.

Ebert, C., Duarte, C. (2018), Digital Transformation, IEEE Software, 32(6).

Eren, Ş., Yücel, R., (2010) Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkiler, *Journal of Yasar University*, 18(5) 3102-3116.

Fleisher, C.S., Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*, New Jersey/USA: Prentice Hall.

Fourne, S.P.L., Jansen, J.J.P., Mom, T.J.M. (2014). Strategic agility in MNEs: managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *Calif. Manag. Rev.* 56(3), 13–38.

Friedland, R., Alford, R .R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In W.W.Powell P.J. DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press,

Garvin,D. (1988). *Managing Quality: A Competitive Edge*, The Free Press, s.4

Gibson, C.B., J. Birkinshaw. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.

Gil-Gomez, H.,Guerola-Navarro, V. (2020), Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation, 33(1), 2733–2750. <https://DOI: 10.1080/1331677X.2019.1676283>.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–150.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2.nd ed. Sage publication.

Hallin, A., Lindell, E., Jonsson, B., Uhlin A. (2022). Digital transformation and power relations. Interpretative repertoires of digitalization in the Swedish steel industry. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1).

Henseler, J. Dijkstra, T.K. Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.

Henriette, E., Feki, M. Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. MCIS Proceedings.

Hsu, C., Lien, Y., Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58–67.

Hock, M., Clauss, T., Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 46(3), 433–450.

Hofer, W. Charles, Schendel, D. (1978). Strategy Formulation. West Group.

Hossain M.S., Hussain K., Kannan S., Kunju S., Nair R., (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry, *J. Hospit. Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>.

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.

Huifang, L. (2021). The Effect of CSR Attributes on CSR Authenticity: Focusing on Mediating Effects of Digital Transformation, 13 (13), ISSN: 2071-1050 Online ISSN: 2071-1050

Litschert, Robert J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.

Lindelof, Peter (2005), Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting-an empirical analysis of new technology based firms. *Technovation*, 25, 725-738.

Junni, P., Sarala, R .M., Tarba, S.Y., Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *Br. J. Management*, 26(4), 596–616.

Jurksiene, L., Pundziene, L. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431–448.

Kale, E., Aknar, A., Başar, (2019). Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. *Int. J. Hosp. Management*, 78, 276–283.

Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future?. *MIT Sloan Management Review*, 56, 37– 44.

Kauppila, O.P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8, 283–312.

Keller, T., Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 22, 54–71.

Khin, S. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation, *International Journal of Innovation Science*, ISSN: 1757-2223.

Kim, Y. J. Changes in the era of digital transformation and corporate countermeasures. *Ind. English Management*, 25, 20–24.

Lavie, D., Stettner, U., Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.

Lee, G. K., Paruchuri, S. (2018). Entry into Emergent and Uncertain Product-Markets: The Role of Associative Rhetoric. *The Academy of Management Journal*, 51, 1171-1188.

Lerch, C., Gotsch, M. (2015). Digitalised product-service systems in manufacturing firms. *Research Technology Management*, 58(5), 45– 52.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C. Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 8-77.

Long, C., Koch, M., (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (1), s.14.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Veiga, F. (2006), Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 5, s.65.

Matt, C., Hess, T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339–343.

Menguc, B., Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455–470.

Moreno - Luzon, M., Pasola, J. V. (2011), Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.

Meyer, K. E., Su, Y. S., (2015). Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies. *J. World Bus.* 50(1), 149–158.

Naktiyok, A., Karabey, C., (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 203-225.

Nosella, A., S. Cantarello, R. Filippini. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: a bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10, 450–465.

O'Cass, A., Heirati, N., Ngo, L. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>.

O'Reilly, C.A., M. L. Tushman. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 324–338.

Ouvatt B. M., McDougall P. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.

McKinsey Company (2021). Why Do Most Transformations Fail?. A Conversation with Harry Robinson,, McKinsey Company.

Marlene B., Elisabeth D., Breunig, K. (2021). Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review, Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71–87.

Molina-Castillo, F., Jimenez, D., Munuera Aleman, J. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172–1182.

Moreno-Luzon, M. D., M. Gil-Marques, F. Arteaga. (2014). Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change. *Total Quality Management Business Excellence*, (25), 1026–1038.

Lavikka, R., Smeds, R. Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1140–1161.

Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, J. F. Veiga. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646–672.

Liu, D., Chen, S. ve Chou, T. (2011). Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned From The CBC Bank Global E-Banking Project, *Management Decision*, 49 (10), 1728–1742.

Fourne, S.P.L., Rosenbusch, M., Heyden, M.L.M. Jansen, J. J. P. (2019), Structural and contextual approaches to ambidexterity: a meta-analysis of

organizational and environmental contingencies. *European management Journal*, 37(5), 564-576.

Sackett, Peter J., Douglas J Maxwell, (1997) Customizing Manufacturing Strategy. *Integrated Manufactured Systems*, s.359.

Schilke, O. (2014). On The contingent value of dynamic capabilities for competitive Advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, 179–203.

Schuchmann, D. ve Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organizations, 8(1), 31-39.

Schumpeter, J. A. (1942). Joseph A. Schumpeter, Creative Destruction Capitalism, Socialism and Democracy.

Schwertner, K., (2017), Digital Transformation of Business, *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.

Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.

Stahle, P., Grönroos, M. (2000). Dynamic intellectual capital, Knowledge Management in Theory and Practice. Porvoo: Helsinki, Juva, WSOY, s.155.

Seçer, H. Ş. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme, Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3): 759-782.

Sethi, R. Sethi, A. (2009), Can quality-oriented firms develop innovative new products. *The journal of product innovation management*, 26(2), 206-221.

Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., Rhim, H., (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *Int. J. Prod. Econ.* 168, 181–196.

Scherer, Robert F., Wiebe, F. A., Luther, D. C., ve Adams J. S. (1988), Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire, *Psychological Reports*, 62, 763-770.

Schilke, O., (2014) On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism, *Strategic Management*, 35, 179–203.

Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C. ve Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.

Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. Portfolio Penguin.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (1996). Using multivariate statistics (3 Ed.). New York: Harpercollins College Publishers.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., Irvin V. (2019). Digital transformation is not about technology, Harvard Business, bluecirclemarketing.com.

Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Tsou, H., Chen., J (2021), How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis Strategic Management*, 33(12).

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian A., O'Regan N. (2022), How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, c.174.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1996), The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

Rosing, K., Zacher, H. (2017), Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694-709.

Rumelt, R. (1980), Corporate Strategy. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 63-65.

Moreno-Luzon, M. Pasola, J.V. (2011), Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda, *Management Decision*, 49(6), 927-947.

Park, Y., Fujimoto, T., Hong, P. (2012). Product architecture, organizational capabilities and IT integration for competitive advantage. *International Journal of Information Management*, 32(5), 479–488.

Preda G. (2014) Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: Toward A Research Model, *Management Marketing*, 12(1).

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137–145. <https://doi.org/10.1108/09513559810244356>.

Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage: Understanding Business Processes, 50-66.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing Sustainable Business*, Dordrecht: Springer, 323–346.

Ürü Sanı, F. O., Wolff, R. A., Demir, B. (2016). The Role of Environmental Determinism on Strategic Decision Making Process. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(1), 444-465.

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.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strategic Information Systems*, 28, 118–144.

Voss, Glenn B. ve Zannie Giraud VOSS (2012), Strategic Ambidexterity in Small and MediumSized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science, Articles in Advance*, 1–19.

Yıldız, T., Aykanat, Z. (2021) The Madiating Role of Organizational Innovation On the Impact of Strategic Agility On Firm Performance. *Word Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, <https://www.emerald.com/insight/2042-5961.htm>

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

Wang, Catherine, L. ve Mohammed RAFIQ (2012), Ambidextrous Organizational Culture,Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 1-16.

Weber, Y., Tarba, S.Y., (2014). Strategic agility: a state of the art introduction to the special section on strategic agility. *Calif. Management Review*, 56(3), 5–12.

Westerman, G., ve Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3).

Westerman, G., D Bonnet, A McAfee (2014). The Nine Elements of Digital Transformation, *MIT Sloan Management Rewiew*.

Wu, T., Chen, B., (2021). Enable digital transformation: Entrepreneurial leadership, ambidextrous learning and organisational performance, *Technology Analysis Strategic Management*, 33(12).

EKLER

EK A-ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından yürütülen **"KOBİ'LERDE ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜĞÜN VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN REKABET AVANTAJINA ETKİLERİNİN STRATEJİK ÇEVİKLİK VE ÇEVRESEL OLUMSUZLUĞUN DÜZENLEYİCİ ROLLERİ ALTINDA ARAŞTIRILMASI"** konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere (işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde) bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2021 Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

© 2021 Ali Anıl ÜNSAL

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

1. DEMOGRAFİK SORULAR

Yaş () 0-24 () 24 Yaş Üstü-31 () 31 Yaş Üstü- 38
() 38 Yaş Üstü- 45 () 45 Yaş Üstü

Cinsiyet () Kadın () Erkek

Eğitim Düzeyi () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Unvan () Uzman
() Koordinatör
() Müdür
() İcra Kurulu Üyesi
() Yönetim Kurulu Bşk.

İşletme Cirosu (M /TL)

Çalışan Sayısı (Kişi)

2. ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ANKETİ

ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK ÖLÇEĞİ						
S.NO.	Aşağıda firmaların örgütsel çift yönlülük düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Keşfedici						
1	İşletmemiz sürekli olarak alışılmışın dışında (farklı) teknolojik fikir arayışı içindedir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin başarısı yeni teknolojiler keşfetme yeteneği üzerine kuruludur.	1	2	3	4	5
3	İşletmemiz yeni ürün ve hizmetler yaratarak yenilikçi olmayı amaçlar.	1	2	3	4	5
4	İşletmemiz müşterilerinin ihtiyacını karşılamak için yaratıcı yollar arar.	1	2	3	4	5
5	İşletmemiz yeni pazarlara girmek için agresif stratejiler geliştirir.	1	2	3	4	5
6	İşletmemiz sürekli olarak yeni müşteri gruplarına ulaşmayı hedefler.	1	2	3	4	5
Yararlanıcı						
7	İşletmemiz kaliteyi geliştirirken maliyetleri düşürmeye de odaklıdır.	1	2	3	4	5
8	İşletmemiz sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini artırır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemiz faaliyetlerini gerçekleştirirken otomasyon düzeyini artırmayı hedefler.	1	2	3	4	5
10	İşletmemiz düzenli olarak mevcut müşterilerin memnuniyetini ölçer.	1	2	3	4	5
11	İşletmemiz mevcut müşterilerini elde tutabilmek için onların davranışlarını inceler ve onları analiz eder.	1	2	3	4	5
12	İşletmemiz mevcut müşteri odaklı faaliyetler sürdürür.	1	2	3	4	5

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ANKETİ

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ						
S.NO.	Aşağıda firmaların dijital dönüşüm düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Mümkün olduğunca dijital çözümlerden yararlanıyoruz	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar gelişmenin, yollarını düşününce, dijital teknolojileri düşünürler	1	2	3	4	5
3	Temel operasyonel süreçlerimiz otomatikleştirilir ve dijitalleştirilir	1	2	3	4	5
4	Faaliyetlerimizi gerçek zamanlı olarak izliyoruz	1	2	3	4	5
5	Tedarikçilerle olan işlemlerimiz dijitalleştirilir	1	2	3	4	5
6	İnsan girdisi gerektiren süreçleri standart hale getiriyoruz	1	2	3	4	5
7	Verilere ve analitiğe dayalı kararlar alıyoruz	1	2	3	4	5
8	Roller ve sorumluluklar için net beklentiler ve ölçütler tanımlarız	1	2	3	4	5
9	Çalışma şeklimizi iyileştirmek için sistematik olarak süreç verilerini topluyor ve analiz ediyoruz	1	2	3	4	5
10	Liderlerimiz işbirliğine dayalı problem çözme teşvik eder	1	2	3	4	5
11	İnsanlar disiplinler ve uzmanlıklar arasında sorunsuz bir şekilde işbirliği yapar	1	2	3	4	5
12	Liderlerimiz deney ve öğrenme kültürünü teşvik eder	1	2	3	4	5
13	Karar verme sorumluluğu uygun şekilde merkezileştirilir veya merkezden uzaklaştırılır	1	2	3	4	5
14	Kültürümüz bilgi şeffaflığına ve açıklığına değer verir	1	2	3	4	5
15	Kuruluşumuz mobil cihazlar ve uygulamalar konusunda deneyime sahiptir	1	2	3	4	5
16	Kuruluşumuz sosyal medya araçları ve verileriyle ilgili deneyime sahiptir	1	2	3	4	5
17	Kuruluşumuz büyük veri ve gelişmiş analitik konusunda deneyime sahiptir	1	2	3	4	5
18	Kuruluşumuz yapay zeka ve makine öğrenimi konusunda deneyime sahiptir	1	2	3	4	5
19	Kuruluşumuz nesnelerin interneti konusunda deneyime sahiptir					
20	Dijital beceriler kuruluşumuz genelinde yaygın olarak dağıtılmıştır	1	2	3	4	5
21	İşletmemiz, dijital girişimleri yürütmek için gerekli becerilere sahiptir	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarımız kendi kendini motive ediyor	1	2	3	4	5
23	İş gücümüz oldukça yetkindir	1	2	3	4	5
24	Güçlü bir girişimcilik içgüdümüz var	1	2	3	4	5
25	Üretken olmayı kolaylaştıran iletişim, geri bildirim ve işbirliği araçlarımız var	1	2	3	4	5
26	Esnek bilgi işlem gücüne ve depolamaya erişebiliriz (ör. Bulut hizmetleri ve harici varlıklar aracılığıyla)	1	2	3	4	5

4. REKABET AVANTAJI ANKETİ

REKABET AVANTAJI ÖLÇEĞİ						
S.NO.	Aşağıda firmaların rekabet avantajı düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Stratejik Avantaj						
1	İşletmemiz rakiplerimize göre stratejik avantajlar kazanmıştır.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin büyük bir pazar payı vardır.	1	2	3	4	5
3	Genel anlamda, işletmemiz ana rakiplerinden daha başarılıdır.	1	2	3	4	5
Finansal Avantaj						
4	İşletmemizin karı sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	1	2	3	4	5
5	İşletmemizin yatırım getirisi sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizin satış geliri sürekli olarak sektör ortalamasının üzerindedir.	1	2	3	4	5

5. ÇEVRESEL OLUMSUZLUK ANKETİ

ÇEVRESEL OLUMSUZLUK ÖLÇEĞİ						
S.NO.	Aşağıda firmaların çevresel olumsuzluk düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre çok risklidir; yanlış bir adım işletmenin felaketi anlamına gelebilir.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre çok streslidir, olumsuzdur; ayakta durmak çok zordur.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre baskın/hükmeden bir çevredir; iş veya siyasi çevrenin muazzam kuvvetlerine karşı işletmemizin girişimleri pek önemli değildir.	1	2	3	4	5

6. STRATEJİK ÇEVİKLİK ANKETİ

STRATEJİK ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ						
S.NO.	Aşağıda firmaların stratejik çeviklik düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz ve her ifadeyi okurken, sizi gerçekten yansıttığına inandığınız maddeyi işaretleyiniz. Aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. 'Kesinlikle Katılmıyorum', 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde düzenlenmiş olan ifadelerden sizce uygun olanını kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Ölçme aracının, amacına tam olarak hizmet etmesi için lütfen tüm soruları cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
STRATEJİK DUYARLILIK						
1	Dış değişikliklere (müşteriler, rakipler, teknolojiler vb.) karşı çok duyarlıyız ve bunları işletmemizin stratejik planlamasına entegre ediyoruz.	1	2	3	4	5
2	Stratejik gelişmelerden erken haberdar olmak için farklı mekanizmalardan yararlanıyoruz.	1	2	3	4	5
3	Stratejik adaptasyon gereklilikleri, örgüt aracılığıyla hızlı ve kapsamlı bir şekilde iletilir.	1	2	3	4	5
LİDERLİK BİRLİĞİ						
4	Üst yönetimimiz cesur ve hızlı stratejik kararlar verebilir.	1	2	3	4	5
5	Yönetimimiz stratejik kararlar için işbirliği yapar	1	2	3	4	5
6	Stratejik sorular, üst düzey "kazan-kaybet" politikasında takılıp kalmadan yönetimimiz tarafından toplu olarak çözülür.	1	2	3	4	5
KAYNAK AKIŞKANLIĞI						
7	Sermaye kaynaklarını akıcı bir şekilde yeniden tahsis edebiliyor ve kullanabiliyoruz.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarımız ve yetkinlikleri, örgütümüz içinde son derece hareketlidir.	1	2	3	4	5
9	Örgüt yapımız, kaynaklarımızın esnek bir şekilde yeniden dağıtımına izin verir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Ali Anıl ÜNSAL, İstanbul doğumlu olup, ilk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun olmuştur. İş hayatına 2012 yılında babasının kuyum üzerine olan şirketiyle başlamıştır.

Ticaret hayatını bırakıp İstanbul Arel Üniversitesi İşletme (İng) Bölümü'nde 2016 yılında Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaya başlamıştır., 2018 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programından mezun olmuştur. Hemen ardından İstanbul Üniversitesi Doktora Programına kaydolup akademik kariyerini sürdürmeye devam etmiştir.

Ünsal halen akademik kariyerine İstanbul Arel üniversitesi İşletme (İng) Bölümü'nde devam etmektedir.