



KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülük, Dijital Dönüşüm, Rekabet Avantajı, Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluk Arasındaki İlişkiler*

The Relationship Amongst Organizational Ambidexterity, Digital Transformation, Competitive Advantage, Strategic Agility and Environmental Hostility in SME's

F. Oben ÜRÜ ^a A. Anıl ÜNSAL ^b

^a İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, İstanbul, Türkiye obenuru@arel.edu.tr

^b İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, İstanbul, Türkiye alianilunsal@arel.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çift Yönlülük Dijital Dönüşüm Rekabet Avantajı Stratejik Çeviklik Çevresel Olumsuzluk	Amaç – Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkilerini çevresel olumsuzluk ve stratejik çevikliğin düzenleyici rolleri altında ortaya koymaktır. Yöntem – Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni, Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) 2020 yılı sonu verilerine göre İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerin girişimci ve yöneticileridir. Bu kesitsel çalışmada, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 450 küçük ölçekli KOBİ'lerin girişimci ve yöneticilerine online anket gönderilmiş ve geçerli sayılan 366 anketten elde edilen veriler Smart PLS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bulgular – Araştırmanın sonuçları örgütsel çift yönlülük ile dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerindeki pozitif etkilerini doğrularken, aynı zamanda stratejik çevikliğin düzenleyici rolü olduğu fakat çevresel olumsuzluğun bu değişkenler arasındaki ilişkiyi düzenlemediğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, bu çalışmanın sonuçları, dijital dönüşüm uygulamalarından üst seviyede yararlanabilen girişimcilerin/yöneticilerin sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri aynı anda kullanabilme yetisine haiz olduklarında örgütlerine rekabet üstünlüğü kazandırdıklarını göstermektedir. Tartışma – Araştırma bulguları, KOBİ'lerin çift yönlülüklerinin dijital dönüşümlerini kolaylaştırarak arttırdığını, aynı zamanda hem çift yönlülüklerinin hem de dijital dönüşümlerinin rekabet avantajlarını arttırdığını göstermektedir. Buna ilaveten KOBİ'lerin çift yönlülüklerinin dijital dönüşümleri aracılığıyla da rekabet avantajlarını arttırdığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, stratejik çevikliğe sahip KOBİ'lerin, dinamik süreçleri ve çevreye uyum sağlayarak dönüştürme becerileri sayesinde çift yönlülüklerinin rekabet avantajlarına olumlu etkilerini daha da arttırdığına işaret etmektedir. Buna karşın, yaşanan çevresel olumsuzlukların, KOBİ'lerin çift yönlülüklerinin rekabet avantajlarına olumlu etkilerini azaltmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, çevresel olumsuzlukların olduğu pazarların aynı zamanda yeni radikal değişimleri gerçekleştirme zorunlu kılması, daha proaktif, etkin ve güncel stratejileri teşvik etmesi sebebiyle doğal olarak rekabet avantajına dönüşümün sağlanabilmesi şeklinde açıklanabilir.
Gönderilme Tarihi 16 Temmuz 2022 Revizyon Tarihi 25 Aralık 2022 Kabul Tarihi 28 Aralık 2022	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational Ambidexterity Digital Transformation Competitive Advantage Strategic Agility Environmental Hostility	Purpose – The aim of this study is to reveal the impacts of organizational ambidexterity and digital transformation on competitive advantage under the moderating roles of environmental hostility and strategic agility. Design/methodology/approach – In the study, quantitative research method is used. The research population is 17451 small-scaled SME's entrepreneurs and managers in the wholesale and retail trade sector, which have less than 50 employees per year, with an annual net sales revenue or financial balance sheet not exceeding 25 million Turkish Liras according to the data of the Turkish Statistical Institute (TUIK) for the end of 2020. In this cross-sectional study, online questionnaires were sent to entrepreneurs and managers of 450 small-scale SMEs, which were reached by convenience sampling method, and the data obtained from 366 valid questionnaires were analyzed through the Smart PLS program. Findings – While research results confirm the positive impacts of organizational ambidexterity and digital transformation on competitive advantage, they also show that strategic agility has a moderating role, but environmental hostility does not moderate the relationship between these variables. In other words, the
Received 16 July 2022 Revised 25 December 2022 Accepted 28 December 2022	

*Bu çalışma İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ danışmanlığında yürütülen Ali Anıl ÜNSAL'ın (2022) "KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülüğün ve Dijital Dönüşümün Rekabet Avantajına Etkilerinin Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rollerini Altında Araştırılması" isimli (Yayımlanmamış) Doktora Tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Ürü, F. O., Ünsal, A. A. (2022). KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülük, Dijital Dönüşüm, Rekabet Avantajı, Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluk Arasındaki İlişkiler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 3238-3258.

Article Classification:

Research Article

results of this study indicate that entrepreneurs/managers, benefit from digital transformation applications at a high level, help their organizations gain competitive advantage when they have the ability to use their skills and competencies at the same time.

Discussion – Research findings show that SMEs' ambidexterity increases by facilitating their digital transformation, while at the same time, both their ambidexterity and digital transformation increase their competitive advantages. In addition, it reveals that the ambidexterity of SMEs increases their competitive advantage through their digital transformation. Results indicate that SMEs with strategic agility further increase the positive impacts of their ambidexterity on their competitive advantages owing to their dynamic processes and ability to transform by adapting to the environment. On the other hand, it has been determined that environmental hostility do not decrease the positive impacts of SMEs' ambidexterity on their competitive advantages. This situation can be explained as a natural transformation into competitive advantage, as markets with environmental problems necessitate new radical changes and encourage more proactive, effective and up-to-date strategies.

1. Giriş

Pandeminin etkisiyle birlikte günümüzde işletmeler ve özellikle küçük ölçekli KOBİ'ler ayakta kalabilmek için değişime en iyi ve en hızlı şekilde adapte olabilmek arayışı içerisine girmişlerdir. 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 öncü rol yine KOBİ'lerdedir. 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).

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 yaratmada 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 kritik bir öneme sahiptir. (Rosing ve Zacher, 2017).

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). Yazında örgütsel çift yönlülüğün dijital dönüşüm üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma olduğu görülürken (Marlene, Elisabeth ve Breunig, 2021), örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün çeşitli düzenleyici değişkenler vasıtasıyla bir bütün olarak tek bir modelde rekabet avantajı üzerinde etkisinin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan bu çalışmada, küçük ölçekli KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde etkilerinin stratejik çevikliğin ve çevresel olumsuzluğun düzenleyici rolleri altında araştırılması ile yazındaki bu boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkilerini ve bu ilişkide çevresel olumsuzluk ile stratejik çevikliğin düzenleyici rollerini bütüncül bir modelle ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında yanıtları aranılan araştırma soruları şunlardır: İşletmenin çift yönlülüğü ile dijital dönüşümü rekabet avantajını nasıl etkiler? İşletmenin dijital dönüşümünün çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracı rolü var mıdır? Çevresel olumsuzluk ve işletmenin stratejik çevikliğinin, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolleri var mıdır? Bu itibarla, çalışmanın araştırma sorularının kavramsal ve kuramsal çerçeveleri ortaya koyularak, yanıtları analizler vasıtasıyla irdelenmiştir.

2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**2.1.Örgütsel Çift Yönlülük**

Çift yönlülük yazında ilk başlarda örgütün yürüttüğü operasyonlarda uyumlu ve verimli olma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Rosing ve Zacher, 2017:696). Daha sonraları konuyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde bu kavram genişletilerek örgütlerin ayna anda iki ayrı işi yapabilme becerisi olarak güncellenmiştir (Moreno-Luzon ve Pasalo, 2011:928).

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, 2015:1145; Fourné vd., 2019:568). 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 ve Sethi, 2009:208). Fakat örgütler, bu iki boyuttan sadece birine daha odaklandıklarında 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 göz ardı edebilmektedir. Ya da tam tersini düşündüğümüzde keşfedici stratejiler ön plana alındığında bu sefer değişim ve inovasyonun bitmeyen döngüsü içerisinde örgütler diğer avantajları göz ardı edebilmektedir.

Birkinshaw ve Gupta (2013:290)'ya göre örgütsel çift yönlülük kavramıyla 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, 2013:290).

Çift yönlü olmanın amacı örgütlerin kısa vadeli olduğu kadar uzun vadeli olarak da rekabet gücünü güvence altına almaktır (Rosing ve Zacher, 2017:696). Liderlik edebilme becerisi örgütün sahip olduğu 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, 2006:669). 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 ve Birkinshaw, 2004:214).

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.

Bir başka tanıma göre dijital dönüşüm, dijital teknoloji ve gelişmelerin iş yapış süreçlerine entegre edilerek maksimum verim alınma gayretidir (Liu vd., 2011:1728). 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 kullanmışlardır.

Dijital dönüşüm sadece mal ve hizmet üretim süreçlerindeki değişimi ifade etmez aynı zamanda tüm örgüt ve hatta örgüt kültüründeki değişim ve dönüşüm ile de ilgilidir. Günlük hayatımızın artık vazgeçilmez parçaları olan akıllı telefonlar, 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 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.

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: 2009). 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. 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).

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 kavramları, rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler için olmazsa olmaz kavramlar arasındadır. Bu kavramları özümseyen şirketler ürün ve hizmet yaratmada kaliteyi yakalamada 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.,2020:2735).

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 yakınlaştırıcı bir unsurdur. Şirketlerin bu performans farklılıklarının nereden nasıl kaynaklandığına ve nedenlerine odaklanmaları öncelikli görevleri arasında yer almak zorundadır. Porter'a göre (1979:140) 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).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etme ihtiyacı (Porter,1979:141) ve bunu sürdürebilir kılma noktasında yol alması gerektiği (Rumelt, 1980:63) 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).

2.4.Stratejik Çeviklik

Stratejik çevikliğe sahip işletmeler kendi iş bağlamlarındaki öngörülemeyen dalgalanmalar ve değişimlere 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 tanımlamaktadır (Battistella, De Toni ,De Zan, Pessot, 2017:71).

Stratejik çeviklik örgütlerin belirsizliklere hızla uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar stratejik çevikliği, örgütün kaynaklarını değer yaratmak için bir plan dahilinde yeniden yönlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Ahammad (2020:1) 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, 2012:90). 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 olunan rakiplere karşı stratejik çeviklik çok önemli bir silah olmaktadır.

Ayrıca stratejik çeviklik bir örgütün durgunluğa girmesini, değişiklikleri ıskalamasının da önüne geçer (Arbussa vd., 2017:285), ve örgütlerin dinamik pazarlardan ve değişen rekabetten kaynaklanan gelişmelere esnek bir şekilde tepki vermesini sağlar (Junni vd, 2015:598). Stratejik çeviklik birkaç örgütsel yetenek ve boyuta dayanmaktadır. Yazında tanımlanan stratejik çevikliğin bu temel bileşenleri stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığıdır (Clauss, 2019:208).

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., 2019:280).

Stratejik çeviklik yerel iş modellerinde yenilikçi yaklaşımı fırsatları yakalama ve özelleştirilmiş ürünler geliştirme yolu ile teşvik etmektedir (Hock vd.,2016:438). Ayrıca stratejik çeviklik ittifak ve satın almalar ile ortak hedeflere ulaşılmasını da teşvik ederek bilgi transferini kolaylaştırır (Junni vd, 2015:602).

Genel olarak, stratejik çeviklik, sadece örgütlerin yerel pazardaki değişiklikleri zamanında yakalamalarını sağlamaz aynı zamanda örgütlerin uluslararası başarı yakalamalarında kilit rol oynar (Meyer ve Su, 2015:152). Çeviklikten kast edilen, tüm yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, kaynakları düzenleme ve çevresel beklenmedik durumlara uyum sağlama olarak ifade edilmektedir. Stratejik çeviklik örgütlerin gitmesi gereken yönü koordineli ve değişikliklerin farkında olarak yönetsel eylemler ile belirlemesidir.

Stratejik çevikliğin en kilit özelliği esnek olmaktır (Sherehiy, 2007:447). Bir örgüt bir pazara dâhil 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 hâkim olan kültür esnekliğe olumlu ya da olumsuz olarak tesir edebilmektedir.

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, 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 ele 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 etmektedir. Çevresel olumsuzluğun hâkim olduğu tüm pazarlarda; rekabetin yoğun, kuralların ve giriş ve çıkış engellerinin fazla, kaynak temininin sıkıntılı ve olumsuz göstergelerin olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle çevresel olumsuzluk; dış çevrede mevcut olan yoğun rekabet, belirsizlikler barındıran sektör yapısı, pazara giriş ve çıkıştaki zorluklar, katı mevzuat kuralları ve ortalamanın altındaki kar oranlarını içermektedir (Ürü Sanı vd., 2016:451). Bu açıdan çevresel olumsuzluk, örgütlerin bütününe ilgilendiren stratejik kararların alınmasına, hedeflerin yakalanarak amaçların gerçekleştirilmesine önemli derecede etki eden bir kavramı ifade etmektedir.

Çevresel olumsuzlukta değişimi yakalamak, uyum sağlamak, uzun dönemli planlar yapmak ve gelecekle ilgili öngörülerde bulunmak, sürekli bir değişim olması sebebiyle zor olmaktadır. Ayrıca yöneticiler böyle ortamlarda risk alıp yeniden yapılanma gibi kararlar almakta da zorlanmaktadırlar. Ancak başarıya ulaşmış örgütler bu durumu tersine çevirerek dinamik ve hızlı uyum sağlama zorunluluğunun etkisiyle fayda sağlamaktadır.

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

2.6. Hipotezlerin Oluşturulması

Literatür incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ile ilgili yapılan çalışmalar her ne kadar son yıllarda artsa da de nitelik ve nicelik olarak istenen seviyede olmadığı görülmektedir. İçerisinde bulunduğumuz çevrede yaşanan olaylar doğrultusunda belirsizlikler ve riskler artmış ve dijital teknolojilere olan talep aynı doğrultuda yükselmiş bulunmaktadır. Örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm ve rekabet avantajı değişkenlerinin tek bir modelde yer aldığı ve günümüz koşullarına uygun düzenleyici değişkenler ile bu ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmaya olan ihtiyacın yüksekliği bakımından araştırmanın hem kuramsal olarak yazındaki boşluğu dolduracağı hem de pratikte firmalara yön göstereceği öngörülmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, konu ile ilgili Preda (2014)'nın çalışmasında örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Junni vd.'nin (2015) yaptıkları çalışmada örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Clauss (2021) örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı ile ilgili bir model ortaya koyarak, örgütsel çift yönlülüğün keşfedici ve düzenleyici boyutları ile rekabet avantajı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Tüm bu çalışmalar doğrultusunda araştırma hipotezlerinden birincisi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

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

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 metaforu olma özelliğinin dijital dönüşümün olmazsa olmazı dijital teknolojiler ile olan ilişkisinin ortaya konulması ve yazında mevcut olan boşluğun doldurulması ve aynı zamanda araştırma modelinde hem ara hem de bağımsız değişken olan dijital dönüşüm kavramının farklı kavramlarla olan ilişkilerinin derinlemesine analizinin yapılabilmesi için araştırma hipotezlerinden ikincisi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

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

Dijital dönüşümü gerçekleştirenler, dijital dönüşümün teknoloji güdümlü olduğunu düşünmekte; yapay zekâ, büyük veri, metaverse gibi kavramlara yoğun ilgi göstermektedir. Ancak bu, sadece teknoloji odaklı görüşü, vizyonu, kültürü, kişisel yetenek ve beceriler üzerine daha derin, kapsamlı bir dönüşümü ifade eden dijital dönüşüm için son derece sınırlı kalmaktadır. Dijital dönüşümün bir zorunluluk, hayatta kalabilmek için uygulanması zaruri bir öncelik olduğunu göz ardı edip sadece popüler bir trend olarak gören ve bu amaçla uygulamak isteyen örgütler en sonunda büyük bir hayal kırıklığı ile karşılaşmaktadır (Kane, Palmer, Phillips, ve Kiron, 2015:41). Söz konusu sebepler dâhilinde araştırma hipotezlerinden üçüncüsü aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

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

Örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisi tek başına değil dijital dönüşüm üzerinden gerçekleşmesini analiz edebilmek için diğer bir araştırma hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

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

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 bakımdan, örgütsel çift yönlülüğün çevresel olumsuzluk bağlamında rekabet avantajını arttırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme açısından aşağıdaki araştırma hipotezi 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.

Çevresel olumsuzluğun sürekli değişime yol açması, taleplerin ani şekilde değişebilmesi dijital dönüşümün rekabet avantajına olan etkisini olumsuz anlamda etkileyebilir. Bir teknolojiyi uygulamaya koyan örgütün pazarda oluşan ani bir müşteri talebi değişikliği sebebiyle bünyesine dâhil ettiği yeni dijital teknoloji işlevini

kaybedebilir ve yenisi ile değiştirmek zaman alabileceğinden bu durum rekabet avantajının kaybolmasına neden olabilir. Bu görüşler ışığında dijital dönüşümün çevresel olumsuzluk bağlamında rekabet avantajını arttırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme bağlamında diğer oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

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.

Stratejik çevikliğin, kolay adapte olabilmeyi sağlaması örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına olan olumlu etkisini arttırabilir. Stratejik çeviklik, hedefi yakalayabilmek için bir stratejiden diğerine kolay geçebilmeyi sağladığı için çift yönlülüğün rekabet avantajına etkisini olumlu olarak etkileyebilir. Bu görüşler ışığında stratejik çevikliğin, örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına olumlu etkisini arttırıp azaltmadığı ya da ilişkinin yönünü irdeleme noktasında aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

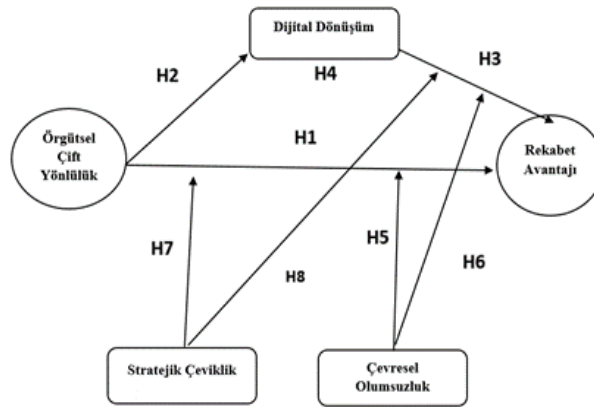
H7: İşletmenin stratejik çevikliği, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir. Şöyle ki, işletmenin stratejik çevikliği, çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da arttırır.

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.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel çift yönlülüğün ve dijital dönüşümün rekabet avantajına etkilerinin çevresel olumsuzluk ve stratejik çevikliğin düzenleyici rolleri altında incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, Şekil 1'de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu model çerçevesinde bağımlı değişken rekabet avantajı, bağımsız değişken ise örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümdür. Dijital dönüşümün ayrıca örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklayabileceği düşünülerek, bu değişken ara değişken olarak modelde yer almaktadır. Çevresel olumsuzluk ve stratejik çeviklik ise modelin düzenleyici değişkenleridir. Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı, İstanbul Arel Üniversitesi'nden 07.09.2021 tarihinde E-69396709-050.06.04-183723 sayılı kararı ile alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda, kavramsal ve kuramsal çerçevede gerekçeleriyle açıklanan aşağıdaki hipotezleri sürülmüştür:

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

H2: İşletmenin çift yönlülüğü 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.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2020 yılı sonu verilerine göre İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerin girişimci ve yöneticileridir. Bu çalışma, kesitsel bir araştırmayı içermekte olup araştırmada zaman-maliyet ve pandemi koşulları gibi nedenlerle kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede, Krejcie and Morgan (1970:607-610) ve Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004:49-50) önerdikleri şekliyle %95 güven aralığında evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri dikkate alınarak 2021 Ağustos ve Kasım tarihleri arasında her bir girişime bir anket gönderilecek şekilde toplam 450 girişime online anket gönderilmiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini, kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 450 küçük ölçekli KOBİ'lerin girişimci ve yöneticileri oluşturmaktadır. Muhtelif sebeplerle geçersiz sayılan anketler çıkartıldıktan sonra analize dâhil edilen anket sayısı 366 olmuştur. TÜİK verilerinden, Türkiye'deki küçük ölçekli KOBİ'lerin illere göre girişim sayıları incelendiğinde; en fazla girişim merkezinin bulunduğu ilin İstanbul ve küçük ölçekli girişimlerde de en fazla girişimin %34,2 ile toptan ve perakende ticaret sektöründe olması nedeniyle bu araştırmanın evreni belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmada örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, çevresel olumsuzluk ve stratejik çeviklik ile ilgili geniş bir yazın incelemesi yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada örneklem grubundaki tüm katılımcılarla yüz yüze görüşme, telefon ve/veya e-posta aracılığıyla ulaşılarak elektronik ortamda anketler iletilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıları ve KOBİ'leri sınıflandırmak amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki unvanı, işletmenin sektördeki faaliyet süresi, çalışan sayısı ve yıllık ciro tutarı gibi 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.

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.

Araştırmada, örgütsel çift yönlülüğü ölçmek için Lubatkin vd. tarafından (2006:669) geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Akdoğan vd. (2019) tarafından yapılan Lubatkin Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği; dijital dönüşümü ölçmek için Westerman vd. (2017) tarafından Capgemini Consulting ve MIT Sloan Management işbirliğiyle geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği yazarlar tarafından yapılan Dijital Dönüşüm Ölçeği; rekabet avantajını ölçmek için Schilke (2014:191) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği yazarlar tarafından yapılan Rekabet Avantajı Ölçeği; stratejik çevikliği ölçmek için Hock vd. tarafından (2019:15) geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Yaşar Uğurlu vd. (2019) tarafından yapılan Stratejik Çeviklik Ölçeği ve çevresel olumsuzluğu ölçmek için Ürü Sanı vd. (2016:451) tarafından geliştirilen çevresel olumsuzluk ölçeği kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada, anket yöntemiyle elde edilen tüm veriler SPSS 26.0 ve Smart PLS 3.3.3 istatistikî paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Buna göre, İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 366 küçük ölçekli KOBİ'lerde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajına etkileri açıklanıp, tespit edilmiştir. Araştırma öncesinde İstanbul ili içerisinde yer alan 125 küçük ölçekli KOBİ'lerdeki girişimci ve yöneticiyle yapılandırılmış anket uygulaması yürütülerek pilot çalışma yapılmıştır. Ana çalışmada ise nihai olarak 366 küçük ölçekli KOBİ'lerdeki girişimci ve/veya yöneticilerden elde edilen geçerli veriler analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmada, öncelikle örneklemin demografik özelliklerini ortaya koymak için frekans analizleri yapılmıştır. Buna göre, araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık %66'sının erkek, yaklaşık %30'unun 31 yaş üstü ile 38 yaş aralığında, yaklaşık %47'sinin lisans mezunu, yaklaşık %24'ünün müdür olduğu görülmektedir. Ardından geçerlilik ve güvenilirlik analizleriyle veri seti, hipotezlerin test edilmesi ve araştırma modelinin yapısal eşitlik modeliyle testi edilmesi için uygun hale getirilmiş ve gerekli analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin neticesinde elde edilen bulgular, yazında yer alan araştırmaların bulguları ile karşılaştırılarak önerilerde bulunulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada ilk olarak, örgütsel çift yönlülük ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında bu ölçeğe ilişkin madde analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 1). Ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun 0,30'un altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 1. 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				
8. İşletmemiz sürekli olarak mevcut ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini artırır.	0,839		5,558	46,313	0,988
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 1 incelendiğinde örgütsel çift yönlülük ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %46,313'ünü, ikinci faktör tek başına %45,775'ini açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamının ise ölçeğin %92,087'sini açıkladığı görülmüştür. Açıklanan varyans değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülmektedir (Scherer vd.,1988:765). Faktör yük değerlerinin 0,789-0,850 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekteki faktör 1, faktör 2'ye, orijinal ölçekteki gibi sırası ile "Yararlanıcı" ve "Keşfedici" isimleri verilmiştir. Faktörlerin sırası ile güvenirlik düzeylerinin, 0.988 ve 0.975 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Faktör Yükleri, Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktör	Gözlem Değeri	Varyans %
	1		
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.Rol ve sorumluluklar için net beklentiler ve ölçütler tanımlıyoruz.	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 alma sorumluluğu uygun şekilde merkezileştirilir veya ilgili kişilere verilir.	0,929		
14.Kültürümüz bilgi şeffaflığına ve açıklığına değer verir.	0,916		
15.Kuruluşumuz mobil cihazlar ve uygulamalar konusunda deneyime sahiptir.	0,922		
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 zekâ ve makine öğrenimi konusunda deneyime sahiptir.	0,943	22,425	86,248
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 eder.	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 2 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 tamamının ise ölçeğin %86,248'ini açıkladığı görülmüştür. 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 3. 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			3,458	38,427	0,993
1.Dış değişikliklere (müşteriler, rakipler, teknolojiler vb.) karşı çok duyarlıyız ve bunların işletmemizin stratejik planlamasına entegre ediyoruz.	0,800					
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	39,546	0,986
5.Yönetimimiz stratejik kararlar için iş birliği yapar.			0,665			

Tablo 3 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 uygulanmıştır. 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. Tabloya göre, ölçekteki faktör1, faktör 2 ve faktör 3'e orijinal ölçekteki gibi sırası ile "**Stratejik Duyarlılık**", "**Kaynak Akışkanlığı**" ve "**Liderlik Birliği**" isimleri verilmesi uygun görülmüştür. Faktörlerin sırası ile güvenirlilik düzeylerinin, 0,993, 0,984 ve 0,986 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Rekabet Avantajı Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Maddeler	Faktörler		Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
	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 4 incelendiğinde rekabet avantajı ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. 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'ünü açıklamıştır. 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. Tabloya göre, ölçekteki faktör 1 ve faktör 2'ye orijinal ölçekteki gibi sırası ile “**Stratejik Avantaj**”, “**Finansal Avantaj**” isimleri verilmesi uygun görülmüştür. Faktörlerin sırası ile güvenilirlik düzeylerinin, 0,993, 0,979 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 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	2,936	97,863
3.İşletmemizin faaliyette bulunduğu dış çevre baskın/hükmeden bir çevredir; iş ve siyasi çevrenin muazzam kuvvetlerine karşı işletmemizin girişimleri pek önemli değildir.	0,990		

Tablo 5 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).

Değişkenlerden örgütsel çift yönlülük, rekabet avantajı ve stratejik çeviklik için yapılan Harman testleri sonucunda bu ölçekler tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Örgütsel çift yönlülük ölçeğine Harman Tek Faktör testi için yapılan analiz sonucunda tek bir faktör (%71,588) değişkenin çoğunu açıklamaktadır. Yine aynı şekilde bu oran rekabet avantajında (%67,404) ve stratejik çeviklik ölçeğinde (%58,678) olarak belirlenmiştir.

4.2. Değişkenlerin Normallik Ölçütleri

Araştırma verilerinin analize hazırlanması aşamalarından biri de verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesidir. İstatistiksel bir çalışmada birçok testin yapılabilmesi için verilerin dağılımının normal ya

da normale yakın dağılması gerekmektedir. Çünkü verilerin normalden uzak olması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına dolayısı ile yapılan yorumların yanlış olmasına neden olmaktadır (Kalaycı, 2010)

Tablo 6. 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.

4.3. Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi

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 7. Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Çev. Ol. (1)	1											
Rek. Av. (2)	,361**	1										
Str. Av. (3)	,987**	,342**	1									
Fin. Av. (4)	,951**	,988**	,370**	1								
Str. Çev. (5)	,718**	,713**	,724**	,407**	1							
Kay. Ak. (6)	,956**	,706**	,709**	,716**	,392**	1						
Ldr. Bir. (7)	,913**	,966**	,693**	,684**	,697**	,367**	1					
Str. Duy (8)	,854**	,825**	,938**	,654**	,648**	,660**	,403**	1				
D.D.G. (9)	,563**	,584**	,597**	,610**	,611**	,591**	,609**	,186**	1			
Ö.Ç.Y. (10)	,702**	,573**	,613**	,615**	,630**	,640**	,639**	,648**	,199**	1		
Yararlanıcı (11)	,979**	,685**	,542**	,587**	,595**	,602**	,612**	,610**	,618**	,176**	1	
Keşfedici (12)	,918**	,979**	,689**	,580**	,614**	,610**	,631**	,641**	,643**	,650**	,214**	1

(1)Çevresel Olumsuzluk, (2)Rekabet Avantajı Genel, (3)Stratejik Avantaj, (4)Finansal Avantaj, (5)Stratejik Çeviklik Genel, (6)Kaynak Akışkanlığı, (7)Liderlik Birliği, (8)Stratejik Duyarlılık, (9)Dijital Dönüşüm Genel, (10)Örgütsel Çift Yönlülük Genel, (11)Yararlanıcı, (12) Keşfedici

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlendiğinden araştırma modellerine kontrol değişkenlerinin eklenmemesine karar verilmiştir ($p > 0,05$).

4.4. Model ve Etki Katsayıları

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 %44,5 oranında örgütsel çift yönlülük tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Tablo 8. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Model Katsayıları

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

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 9. 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

Tablo 9 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 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 10. 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). R² değeri incelendiğinde rekabet avantajının %38,7 oranında dijital dönüşüm tarafından, 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 11. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Hipotezlerine Ait Etki Katsayıları

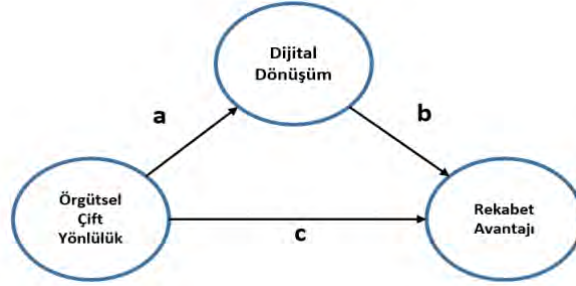
Yol	Etki Katsayıları				Güven Aralığı	
	Standarize β	s.s	t	p	2.5%	97.5%
Örgütsel Çift Yönlülük → Dijital Dönüşüm	0.718	0.036	20.226	0.000**	0.269	0.511
Dijital Dönüşüm → Rekabet Avantajı	0.622	0.050	12.446	0.000**	0.408	0.611

**p<0.01

Tablo 11 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

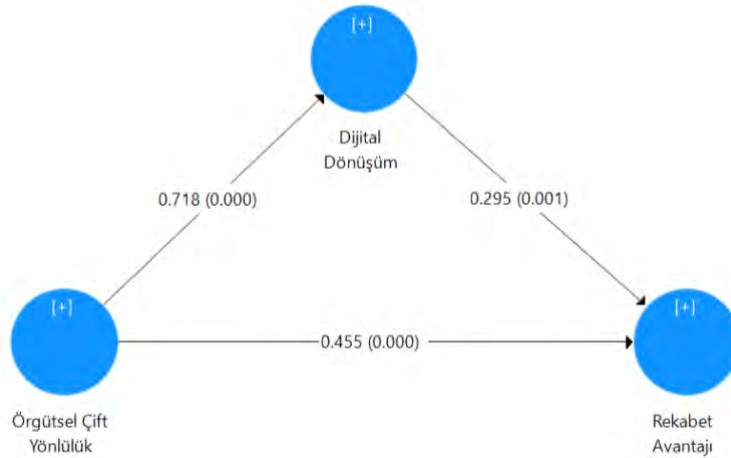
dijital dönüşümde 0.718 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Dijital dönüşümün rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.622$) belirlenmiştir ($t=12.446$; $p<0.01$). Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşümlerinde bir birimlik artışın rekabet avantajlarında 0.622 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında cevabı aranan sorulardan dördüncüsü, işletmenin dijital dönüşümünün çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracı rolü olup olmadığıdır. Bu amaçla, Şekil 2'de gösterilen model kurgulanarak analizler yapılmıştır.



Şekil 2. Örgütsel Çift Yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Dijital Dönüşüm Değişkeninin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Model

Şekil 3 ve Tablo 12 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 ($t=5.929$; $p<0.01$).



Şekil 3. Örgütsel Çift Yönlülüğün Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinde Dijital Dönüşüm Değişkeninin Aracı Rolüne Ait Yol Diyagramı

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 aracılık olduğu anlamına gelmektedir.

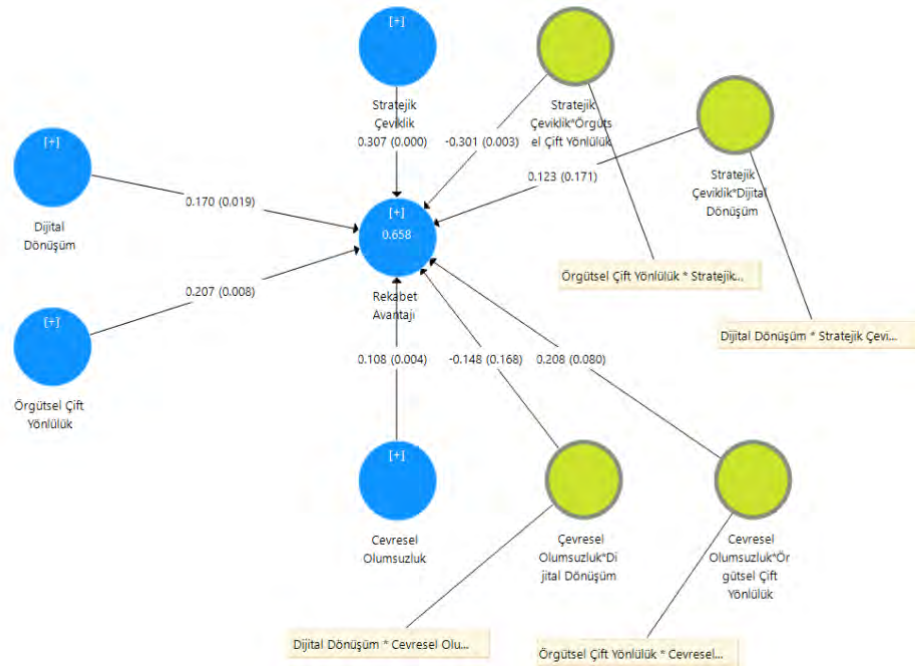
Tablo 12: Araştırmanın Dördüncü (Aracılık) Hipotezine Ait Etki Katsayıları

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

Buna ilaveten, aracılık etkisinin gücünün tespitinde varyansın nedeni (VAF) (Variance-Accounted-For) değeri de incelenmiştir (Wong, 2016). VAF değeri 0.20'nin altındaysa aracılık etkisinin olmadığından, 0.20-0.80 arasındaysa kısmı aracılıktan ve 0.80'in üzerindeyse tam aracılıktan söz edilmektedir. VAF değerinin hesaplanması için $a*b'/a*b'+c$ formülü kullanılmıştır. Buna göre VAF değeri $0,718*0,295 / (0,718*0,295)+0,668 = 0,241$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.20-0.80 arasında olduğu için görece kısmı aracılıktan bahsedilebilir. Tüm bu sonuçlar, işletmelerin çift yönlülüklerinin rekabet avantajları üzerindeki etkilerinde dijital dönüşümlerinin kısmı aracı rolü olduğunu ve araştırmanın dördüncü hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmanın düzenleyici hipotezlerini test etmek amacıyla Smart PLS programı ile yapılan yapısal eşitlik modeli Şekil 4'te gösterilmektedir.

**Şekil 4.** Düzenleyicilik Etkilerine Ait Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli**Tablo 13.** 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 ile 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 14. 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. İlgili tablolar incelendiğinde; düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için etkileşim terimleri ile bağımlı değişken arasındaki yol katsayısının anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 15’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 dâhil 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 düzenleyici rol üstlenmediği görülmüştür. Bu durumda araştırmanın 7. Hipotezi doğrulanmış, 5., 6. ve 8. Hipotezler yanlıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

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 yeteneklerin rekabet avantajlarına etkileri düzenleyici değişkenler üzerinden incelenmiştir.

Bu amaçla yapılan analizlerde ilk olarak işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, işletmelerin çift yönlülüğün, rekabet avantajlarını %66,8 oranında olumlu yönde etkilediği görülmüştür. 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 konabilmesindeki hız ve bu doğrultuda alınacak stratejik kararlar doğrudan rekabet avantajı üzerinde etkili olmaktadır. Bu bulgu, yazında çok kısıtlı sayıda yer alan çalışmalardan Amniattalab ve Ansari’nin (2016) ve Jurksiene ve Pundziene’nin (2016) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Çalışma kapsamında yanıtı aranan ikinci soru, işletmenin çift yönlülüğünün dijital dönüşümü nasıl etkilediği; üçüncü soru ise, işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajını nasıl etkilediğidir.

Araştırma bulguları, işletmelerin çift yönlülüğün dijital dönüşümlerini %71,8 oranında olumlu yönde etkilediğini ve dijital dönüşümlerinin de rekabet avantajları üzerinde %62,2 oranında olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, küçük ölçekli KOBİ’lerin dijital dönüşümleri gerçekleştirmelerinde çift yönlü olmalarının önemli bir rolü olduğunu göstermekte ve yazındaki kısıtlı araştırmalardan Bräthen ve

Doan'nın (2021) ve Belhadi vd.'nin (2021) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları, aynı zamanda farklı birçok operasyonel ve yönetsel süreçlerinde dijital dönüşümlerini gerçekleştiren küçük ölçekli KOBİ'lerin rakiplerine kıyasla büyük ölçüde rekabet avantajları elde ettiklerini göstermekte ve yazında bunu konu edinen kısıtlı çalışmalardan Adamik ve Nowicki'nin (2018) ve Leão ve da Silva'nın (2021) araştırma bulgularını desteklemektedir. Araştırma kapsamında cevabı aranan sorulardan bir diğeri, işletmenin dijital dönüşümünün çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracı rolünün olup olmadığıdır.

Araştırmanın bulgularına göre örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde 0.668'lik bir etkisi olduğu ama ara değişken olan dijital dönüşüm modele dâhil edildiğinde örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinin 0.455'e düştüğü ve bu etkinin hala anlamlılığını koruduğu görülmüştür. Bu sonuç örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir. Çevresel olumsuzluğun, işletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolünün olup olmadığı da incelenmiş ve araştırma bulguları, çevresel olumsuzluğun bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığını göstermiştir. Bu sonuçla, çevresel olumsuzluğun, işletmenin çift yönlülüğünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltması şeklinde daha açık olarak ifade edilen hipotez doğrulanmamıştır. Yazındaki çalışmalarda 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.

Araştırmada ayrıca çevresel olumsuzluğun, işletmenin dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı da incelenmiş ve sonuçlar çevresel olumsuzluğun bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığına işaret etmiştir. Çevresel olumsuzluğun, işletmenin dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini azaltacağını ifade eden hipotezin yanlışlanmasının, dijital dönüşümünün de aynı zamanda çevresel olumsuzluktan beslenmesi bir nevi biri arttıkça diğerine olan gereksinimin daha fazla çoğalması ve rekabet avantajına olan olumlu etkisini yazındaki diğer çalışmalara paralel olarak arttırabileceğinden bahsedilebilir. Araştırmada, işletmenin stratejik çevikliğinin, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığı da incelenmiş ve bulgular, stratejik çevikliğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğunu göstermiştir. Buna göre, işletmenin stratejik çevikliği çift yönlülüğün rekabet avantajına olumlu etkisinin daha da arttırmaktadır. Bir başka ifadeyle, stratejik çevikliğe sahip örgütler, dinamik süreçleri ve uyum sağlayarak dönüşebilme becerileri sayesinde çift yönlülüğün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da arttırmaktadır. Stratejik çeviklikten yoksun örgütler, 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. Bu bulgular, Clauss vd.'nin (2021) araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmada son olarak, işletmenin stratejik çevikliğinin, dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenip üstlenmediği incelenmiş ve bulgular, stratejik çevikliğin bu ilişkide düzenleyici rolünün olmadığını göstermiştir. Böylelikle, işletmenin stratejik çevikliğinin, dijital dönüşümünün rekabet avantajına olumlu etkisini daha da arttıracağını öngören hipotezimiz yanlışlanmıştır. Bu durumun sebebi halen bir geçiş dönemi olarak düşünülebilecek bu dönemde, dijital teknolojilerden yeteri kadar haberi olmayan veya haberi olsa da seçim, satın alma ve uygulama aşamalarında sorunlar yaşayan işletmelerin mevcudiyetiyle açıklanabilir. Şöyle ki, buradaki sorun esasen dijital teknolojilerin satın alınmasında değil, işletmedeki diğer faktörlerle bütünsel olarak ele alınıp kullanılamamasından kaynaklanabilir.

Bu 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 ise; İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 beş milyon Türk Lirasını aşmayan, toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ'lerin çift yönlülüğünün ve dijital dönüşümlerinin rekabet avantajlarına etkilerinin çevresel olumsuzluğun ve stratejik çevikliğin düzenleyici rolleri altında Türkiye'de ilk kez test edilerek bu alandaki boşluğu doldurmasıdır.

Çalışmanın bu katkılarının yanında bir takım kısıtları da vardır. Araştırmada, zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu yüzden araştırmanın sonuçları seçilen örneklem düzeyinde değerlendirilmiş ve genelleme yapılamamıştır. Ayrıca Türkiye genelinde pek çok ilde başka

KOBİ'ler bulunmasına rağmen çalışmanın süre ve pandemi koşulları gözetilerek sadece tek bir ilde yapılmış olması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı artırılarak farklı sektörler özelinde küçük işletmelerde 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. Bütün bunlara ilaveten, bu çalışmada olduğu gibi kesitsel bir araştırma yerine gelecek çalışmalarda boyamsal bir araştırma da yürütülerek araştırma modelindeki değişkenlerin zamanın geçişi ile doğrudan ilişkili değişim süreçleri ortaya koyulabilir.

İçerisinde buldukları 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.

Bu bağlamda günümüzde küçük ölçekli KOBİ'lerin başarılı olabilmesi sahip oldukları finansal büyüklük ya da fiziksel sermayeye değil; yaratıcı düşünce, yenilikçi uygulamalar 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 kullanma örgütsel çift yönlülük ile desteklenmekte, hangi yeteneğin ya da yeteneklerin nasıl kullanılması gerektiği özellikle dijital teknolojiler vasıtasıyla kolaylıkla analiz edilebilmekte ve hızlı kararlar alınarak rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adamik, A. ve Nowicki, M. (2018). Preparedness of Companies for Digital Transformation and Creating A Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 10-24.
- Ahammad, M.F., Glaister, K.W. ve Gomes, E. (2020). Strategic Agility and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1-3.
- Akdoğan, M.Ş., Akdoğan, A.A. ve Cingöz, A. (2009). Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of Organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-28.
- Amniattalab, A. ve Ansari, R. (2016). The Effect of Strategic Foresight on Competitive Advantage with the Mediating Role of Organisational Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 1-18.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A. ve Marques, P. (2017). Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). Cultivating Business Model Agility Through Focused Capabilities: A Multiple Case Study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A. ve Mani, V. (2021). Analyzing the Mediating Role of Organizational Ambidexterity and Digital Business Transformation on Industry 4.0 Capabilities and Sustainable Supply Chain Performance, *Supply Chain Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Birkinshaw, J. ve Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Brannen, M. Y. ve Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in Your Jargon or Lost in Translation. *California Management Review*, 54(3), 77-97.

- Bråthen, M. ve Doan, E. (2021). *Ambidexterity to Overcome the Challenges of Digital Transformation: A Bibliometric Review*, Master's Thesis Spring, Oslo Metropolitan University, Oslo Business School, MSc in Economics and Business Administration.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları Ve Yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. ve Hock, M., (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Translate English Management*, 1-18.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger F.L., Bican P.M., Brem, A. ve Kailer, N., (2021). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: The Role of Strategic Agility in the Exploration-Exploitation Paradox, *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For the Behavioral Sciences*, New York/USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deloitte. (2018). *Digital Enablement: Turning Your Transformation Into a Successful Journey*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-digital-enablement-turning-your-transformation-into-a-successful-journey.pdf> (Erişim tarihi: 17 Mayıs 2021).
- Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and Competitive Analysis*, New Jersey/USA: Prentice Hall.
- Fourne, S.P.L., Rosenbusch, M., Heyden, M.L.M. ve 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.
- Gibson, C.B., ve Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Gil-Gomez, H. ve Guerola-Navarro, V. (2020). Customer Relationship Management: Digital Transformation and Sustainable Business Model Innovation, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2733-2750.
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed, SAGE Publications.
- Hock, M., Clauss, T. ve 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, C. W., ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Pub. Co.
- Jurksiene, L. ve Pundziene, L. (2016). The Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-44.
- Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Kalaycı, Ş. (2010). "Faktör Analizi", Şeref Kalaycı (Edit.) (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. ve Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready For a Digital Future?. *MIT Sloan Management Review*, 56, 37-44.
- Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lavikka, R., Smeds, R. ve Jaatinen, M. (2015). A Process for Building Inter-organizational Contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1140-1161.
- Leão, P. ve da Silva, M.M. (2021). Impacts of Digital Transformation on Firms' Competitive Advantages: A Systematic Literature Review. *Strategic Change*, 30(5), 421-441.
- Lindelof, P. (2005). Environmental Hostility, Strategic Orientation and the Importance of Management Accounting-An Empirical Analysis of New Technology Based Firms. *Technovation*, 25, 725-738.
- 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.
- Litschert, R.J. (1994). Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.

- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Marlene B., Elisabeth D., Breunig, K. (2021). Ambidexterity to Overcome Digital Transformation Challenges: A Bibliometric Review, *Event Proceedings: LUT Scientific and Expertise Publications*.
- Meyer, K.E. ve Su, Y.S. (2015). Integration and Responsiveness in Subsidiaries in Emerging Economies. *Journal of World Business*, 50(1), 149-158.
- Moreno-Luzon, M. ve Pasola, J.V. (2011). Ambidexterity and Total Quality Management: Towards a Research Agenda, *Management Decision*, 49(6), 927-947.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S.Y. ve Weber, Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.
- Preda, G. (2014). Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward a Research Model, *Management and Marketing Journal*, 12(1), 67-74.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57(2), March–April, 137-145.
- Rosing, K. ve 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.
- Scherer, R.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 Journal*, 35(2), 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 Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31-39.
- Sethi, R. ve Sethi, A. (2009). Can Quality-Oriented Firms Develop Innovative New Products. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 206-221.
- Sigalas, C. (2015). Competitive Advantage: The Known Unknown Concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K. (2007). A Review Of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, And Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Stähle, P. ve Grönroos, M. (2009). Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice, Helsinki: Werner Soderstrom Osakeyhtio, Porvoo.
- 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.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. ve McAfee, A. (2017). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, *Capgemini Consulting and MIT Sloan Management Report*, [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The Digital Advantage How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The-Digital-Advantage-How-Digital-Leaders-Outperform-their-Peers-in-Every-Industry.pdf) (Erişim tarihi: 15 Mart 2021).
- Wong, K. K. K. (2016). Mediation Analysis, Categorical Moderation Analysis and Higher-Order Constructs Modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 26, 1-22.