

Örgütsel Çeviklik, İş Modeli Yeniliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

The Relationship Between Organizational Agility, Business Model Innovation and Firm Performance

Salih Zeki İMAMOĞLU¹, Hülya TÜRKCAN²

Öz

Amaç: Bu çalışmanın amacı, örgütsel çeviklik, iş modeli yeniliği ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektir.

Tasarım/Yöntem: Araştırma kapsamında, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyet gösteren üretim sektöründeki firmalarda yönetici olarak görev yapan 268 kişiden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

Bulgular: Yapılan analizler neticesinde, örgütsel çevikliğin hem iş modeli yeniliği ile hem de firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş modeli yeniliği ile firma performansı arasında da pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş modeli yeniliğinin, örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken rolü olduğu saptanmıştır.

Sınırlılıklar: Bu çalışmanın Kocaeli ve İstanbul'da bulunan üretim firmalarındaki yöneticilerden toplanan verilerle yapılmış olması sonuçların genellenebilirliği açısından bir kısıttır.

Özgünlük/Değer: Örgütsel çeviklik, iş modeli yeniliği ve firma performansı arasındaki ilişkilere yönelik literatürde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur ve araştırmacılar tarafından bu ilişkilere yönelik araştırma çağrıları bulunmaktadır. Bu çalışmada ilgili ilişkiler ampirik olarak incelenerek araştırma çağrılarına cevap vermek, literatürdeki boşluğu doldurmak ve mevcut literatürü zenginleştirmek amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma özgündür ve ilgili literatüre katkı sağlamanın yanı sıra yöneticilere ve gelecek araştırmalara yol gösterici öneriler de içermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çeviklik, İş Modeli Yeniliği, Firma Performansı.

Abstract

Purpose: The purpose of this research is to examine the relationships between organizational agility, business model innovation and firm performance.

Design/Methodology: Within the scope of the research, data was collected by survey method from 268 people working as managers in firms in the manufacturing sector operating in Kocaeli and Istanbul. Research hypotheses were tested with structural equation modeling.

Findings: As a result of the analyses, it was determined that organizational agility is positively related to both business model innovation and firm performance. Furthermore, it was found that there is a positive relationship between business model innovation and firm performance. In addition, it was determined that business model innovation has a mediating role in the relationship between organizational agility and firm performance.

Limitations: The fact that this study was conducted with data collected from managers in manufacturing firms in Kocaeli and Istanbul is a limitation in terms of the generalizability of the results.

Originality/Value: There are limited studies in the literature on the relationships between organizational agility, business model innovation and firm performance, and there are calls for research on these relationships by researchers. This study aims to respond to research calls, fill the gap in the literature, and enrich the existing literature by examining the relevant relationships empirically. Therefore, this study is original and, in addition to contributing to the relevant literature, it also contains guiding suggestions for managers and future research.

Keywords: Organizational Agility, Business Model Innovation, Firm Performance.

¹ Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, imamoglu@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7160-2370

² Arş. Gör. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, hturkcan@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7452-0461

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yüksek dinamizm ve belirsizlik ortamı firmalar için hayati bir tehdit oluşturmaktadır. Çünkü bu şartlarda firmaların mevcut durum ve faaliyetlerini sürekli olarak aynı şekilde devam ettirmeleri, pazardan silinip gitmelerine sebep olabilir. Bu sebeple firmalar hiç olmadığı kadar çevrelerine bağıdırlar. Pazardaki konumlarını sürdürmenin ve artırmanın yolu sürekli olarak çevresel değişimleri takip etmek ve bu değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamakla mümkündür. Bu doğrultuda, hangi faktörlerin çevreye adapte olmayı sağladığı, tehdit olarak görülen dinamizmden fırsat elde etmeyi mümkün kıldığı ve dolayısıyla firmayı yüksek başarıya ulaştırdığını bilmek kritik önem taşımaktadır (Felipe vd., 2016).

Stratejik yönetim alanında temel soru firmaların nasıl hayatta kalabileceği ve rekabetçiliklerini nasıl geliştirebileceğidir (Dobrev vd., 2004; Luggen & Koruna, 2004, Herrmann, 2005). D’Oria vd. (2021) ilgili literatürde geçmişten günümüze pek çok çalışmanın yapılmış olduğunu ve genelde sahip olunan kaynakların etkisinin üzerinde durulduğunu belirtmiştir. Ancak öngörülemeyen ve çok hızlı olan bu değişim karşısında çevreden bağımsız bir şekilde sadece iç kaynaklara yönelik olan rekabet stratejileri yeterli olmayabilir (Ávila, 2022). Çünkü pazar yapısı da bir dönüşüm geçirmiştir, daha küresel ve müşteri odaklı hale gelmiştir. Dolayısıyla müşteri isteklerini ve beklentilerini hızlı bir biçimde karşılamak rekabet ortamında en önemli husus olmuştur (Yang & Liu, 2012). Pazardaki değişimi risk değil bir fırsat olarak değerlendirebilmek ise bu değişimi hızlı bir biçimde algılayıp aynı hızda doğru adımları atarak cevap vermektir. Bunu mümkün kılan ise örgütsel çevikliklerdir.

Geçmişten günümüze işletmelerin yaşadığı başarı ya da başarısızlıkların arkasındaki temel unsur değişimdir. Değişim pazarda, ürünlerde, kullanılan teknolojilerde ya da ekonomide olabilir. Tüm bunlar müşterileri de etkilemekte algılarını ve beklentilerini değiştirmektedir (Morris, 2009). Bu şartlarda firmaların sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunmalarının önemi kabul görmüş bir gerçek olmakla birlikte, küresel hale gelen rekabet daha bütünsel bir yenilenmeyi yani iş modeli yeniliğini bir gereklilik haline getirmektedir (Keiningham vd., 2020). Nitekim işletme içerisindeki sadece bazı fonksiyonların örgütün değer yakalama ve değer sunma şeklinde kayda değer bir artışı sağlayamayacağı, bütün sistemin bu doğrultuda bir yenilenmeye gitmesi gerektiği açıktır (Morris, 2009). Teece (2010) bir iş modelinin temelini, müşterilerine değer sunma ve sunulan bu değer karşılığında yapılan ödemeleri kara dönüştürme biçimi olduğunu belirtmiştir. Yani iş modeli yeniliğinin temel amacı değer sağlama ve değer yakalama yollarında yenilikler yaparak, işletme gelirini artırmaktır (Keiningham vd., 2020). Dolayısıyla firma performansı üzerinde önemli etkisi kabul görmeye başlanmıştır, iş modeli yeniliğini etkileyen faktörlere ilişkin çok az çalışma bulunmaktadır (Bashir vd., 2023).

Bu araştırmanın amacı, günümüz şartlarında kritik öneme sahip olan örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliğinin birbirleriyle ve firma performansı ile ilişkisini ampirik olarak incelemektir. Bununla birlikte iş modeli yeniliğinin örgütsel çeviklik ve firma performansı ilişkisindeki ara değişken rolünü ortaya koymak hedeflenmiştir. İlgili literatür incelendiğinde yetersiz ampirik çalışma olduğu gözlenmiştir. Ayrıca Bhatti vd. (2021) iş modeli yeniliğinin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin çalışmaların büyük çoğunluğunun gelişmiş ülkelerde yapılmış olduğunu, bu sebeple gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmaların literatüre önemli katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışma geliştirmekte olan bir ülke olan Türkiye’deki firmalardan elde edilen verilerle yürütüldüğü için ilgili literatüre katkı sağlamaktadır. Diğer yandan Clauss vd. (2021) iş modeli yeniliğinin performans ile ilişkisine dair çalışmalar olsa da, öncüllerine dair kısıtlı çalışma olduğunu, örgütsel çevikliğin etkisinin incelenmesinin ise neden bazı firmaların iş modeli yeniliğini benimsediğini anlamak açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada örgütsel çevikliğin iş modeli yeniliği ile ilişkisi ampirik olarak incelenerek bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlanmakta, dahası iş modeli yeniliğinin örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolü de araştırılmaktadır. Yani bu çalışmada örgütsel çeviklik, iş modeli yeniliği ve firma performansı kavramları bütünsel bir yaklaşımla ele alınarak, geçmiş çalışmalarda da belirtilen literatürdeki boşlukları doldurmak hedeflenmiştir. Dolayısıyla çalışma bulgularının literatürü genişleteceği ve gelecek çalışmalara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Makalenin bir sonraki bölümünde örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliği ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Akabinde araştırma hipotezlerine yönelik argümanlar ortaya konmuş, hipotezler açıklanmış ve araştırma modeli sunulmuştur. Dördüncü bölümde örneklem ve veri toplama araçlarına yönelik bilgi verilmiş, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliğine yönelik yapılan analiz sonuçları gösterilmiştir. Ardından hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir. Son bölümde, araştırma bulguları ile katkıları belirtilmiş, çalışmanın kısıtları ifade edilerek gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel eviklik

Belirsizliğin hüküm sürdüğü pazarlarda firmanın ayakta kalması işleri doğru yapmaktan öte, doğru işleri yapmaya bağlıdır (Teece vd., 2016). Çünkü değişken bir ortamda, pazar şartlarından ötürü mevcut işlerde değişimlere gitmek ve şartlara göre doğruyu yapmak gerekebilir. Bu da mevcut faaliyetlerin en iyi şekilde yapılmasının önemli bir katkısı olmayacağı anlamına gelmektedir. Böyle ortamlarda çevreyi sürekli olarak izleyerek, hızlı bir şekilde doğru hamleleri yapmak fark yaratmaktadır. Bu kapsamda örgütsel çeviklik kavramı, 1990'lı yıllarda dinamik evre şartlarında ayakta kalmaya yönelik çözüm olarak öne sürülen bir kavramdır (Nafei, 2016a) ve pazardaki değişimleri fırsat olarak değerlendirmeyi sağlayan bir düşünce yapısını ifade etmektedir (Zhang vd., 2022). Çeviklik örgütün kaynaklarını en uygun şekilde yöneterek firma için yüksek başarı sağlayacak fırsatları değerlendirmesini sağlamaktadır (Hoonsopon & Puriwat, 2021).

Örgütsel eviklik rekabet avantajı elde etmek üzere, çevredeki değişimleri fark etme ve mevcut kaynakları doğru bir şekilde yöneterek hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Žitkienė & Deksnys, 2018). Tallon ve Pinsonneault (2011) ise örgütsel eviklięi değişim karşısında fırsatları ve tehditleri hızlı bir şekilde ve ustalıkla tespit etme ve buna yine hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak açıklamışlardır. Örgütsel eviklik ile ilgili literatürde daha pek çok tanım bulunmaktadır. Tüm bu tanımlarda ortak olan iki önemli unsur ise değişimi algılamak ve bu değişimlere cevap vermektir (Roberts & Grover, 2012; Verma vd., 2017; Tallon vd., 2019; Nazir & Pinsonneault, 2021). Bununla birlikte bu iki unsur birbirinden tamamen ayrı iki unsur değildir. Deęiřimlere cevap vermek için değişimi algılamak gerekmekte, bu sebeple bu unsurlar birbirini tamamlamaktadır. Bunları etkin ve hızlı bir şekilde geekleştirebilen örgütler ise evik rgtler olarak adlandırılmaktadır.

Çevik örgütlerin temel özellikleri, dış bilgiyi hızlıca elde edip kullanabilmek, değişimi anlamlandırabilmek, değişime açık olmak ve kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmektir (McCann vd., 2009). Çevik rgtler müşteri beklentilerini ilk sıraya koyarak, bilgi edinirler, öğrenmeye açıktırlar, yenilikcidirler ve azami düzeyde değer ortaya koymak için son derece kararlıdırlar (Holbeche, 2019). Bu sebeple, bu örgütlerde yönetimin temel görevi kontrol değil çalışanların entelektüel açıdan gelişimini ve yaratıcılığını geliştirmek ve her türlü kaynak desteğini vermektir (Denning, 2018). Ayrıca alışanlara sorumluluk verilir, yüksek katılım göstermeleri desteklenir ve hem çevreyle hem de birbirleriyle iletişim halinde olmaları teşvik edilir (Shafiee Kristensen vd., 2021).

2.2. İş Modeli Yeniliği

Her işletme bir iş modeline sahiptir ve özünde iki işleve odaklıdır. Bu işlevler değer yaratma ve değer yakalamadır (Chesbrough, 2007). Yani iş modeli, bir işletmenin temel iş mantığını belirlemekte (Bucherer vd., 2012) ve kısaca "işletmelerin nasıl çalıştığını açıklayan hikayeler" olarak tanımlanmaktadır (Magretta, 2002). Literatürde iş modeli kavramına yönelik ilginin artması ise özellikle 1990'lardan sonra olmuştur (Zott vd., 2011)

Firmanın değer sunması ve sağlamasında yapılan iyileşmeler iş modeli yeniliği olarak değerlendirilmektedir (Sorescu, 2017). Bjrkdahl ve Holmn (2013) iş modeli yeniliğini "firmanın müşterileri için nasıl değer yarattığına ve değeri nasıl yakaladığına ilişkin yeni ve entegre bir mantık" olarak açıklamışlardır. Ayrıca, firmanın yeni değer yaratma yolları, müşterilere ulaşmak için yeni yollar, iş yapma şeklindeki yenilikleri kapsadığını, değer yaratma ve değer yakalama açısından yapılan her türlü bütünsel yenileşmeyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Pazardaki teknolojik yenilikler ve gelişmeler, iş modeli yeniliğini bir gereklilik haline getirmiştir. Dolayısıyla bir itici güç olmuştur.

Bununla birlikte, yeni iş modeli işletmenin kaynaklarını farklı şekillerde kullanabilmesini mümkün kılan fırsatları da beraberinde getirdiğinden, yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasına da katkı sağlamaktadır (Souto, 2015).

Değişimin yüksek hızda ve sürekli olduğu şartlarda, firmanın sunduğu ürün ya da hizmet yeniliklerinin işletmeler için hayati önem taşıdığı genel kabul gören bir gerçektir. Ancak globalleşen pazar, yeni ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde taklit edilebilmesine sebep olmaktadır. İş modelinde yapılan yeniliklerin ise taklit edilmesi zordur. Çünkü neredeyse tüm iş yapış şeklinin taklit edilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla iş modeli yeniliği işletmeye taklit edilmesi zor bir avantaj sağlamakta, daha kapsamlı ve daha güçlü bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Bashir & Verma, 2017; Souto, 2015).

2.3. Firma Performansı

Firma performansı, bir işletmenin faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütüp yürütmediğini gösteren ve başarısını değerlendirmek için kullanılan bir genel sonuç ölçüsüdür (Chan vd., 2017). Başka bir ifadeyle, bir işletmenin karlılık, büyüme ve pazar payı gibi çeşitli açılardan (Otache, 2024) başarı düzeyini ölçmeyi mümkün kılan bir ölçüdür (Putri & Setiawan, 2023). Literatürde firma performansını açıklamak için pek çok tanım mevcut olsa da, kısaca belirlenen hedeflere erişme derecesi olarak tanımlanabilir (Adim & Emumena, 2023; Le & Ikram, 2022; Zafar vd., 2016). Dolayısıyla yönetim alanı için ana odak noktası durumundadır (Arend, 2009).

Yönetim alanındaki çalışmalarda firma performansını etkileyen faktörler sıklıkla araştırılmakta ve bu konu yoğun ilgi görmektedir. Nitekim her ne kadar pek çok dış faktör firmanın başarı düzeyini etkilese de, firmanın bu dış faktörlerle başa çıkmasını sağladığı için firma performansının asıl kaynağı firma düzeyindeki faktörler olarak kabul edilmektedir (Esho & Verhoef, 2021). Bu sebeple hangi faktörlerin firmanın amacına ulaşmaya olanak sağladığı konusu hem işletmeler hem de araştırmacılar açısından önem arz etmektedir.

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetleri sürdürürken de paydaşları için değer ortaya koymak için çaba sarfetmektedirler (Ontita & Kinyua, 2020). Dolayısıyla bu faaliyetlerinden elde edilen sonuçları görebilmek adına firma performansını çeşitli şekillerde değerlendirmeleri önem arz etmektedir. Firma performansını ölçmek için finansal ve finansal olmayan ölçümler kullanılabilir. Finansal olmayan ölçümler faaliyetlerle ilgili kararlarda önemli bir gösterge niteliği taşımakta, bununla birlikte finansal ölçümler ise firmaların stratejik kararlarında (Fekpe & Delaporte, 2019) ve rakip firmalarla karşılaştırma yaparak pazardaki durumlarını belirlemeleri açısından kritik role sahiptir (Madzimure, 2020). Genel anlamda firma performansının ölçülmesiyle, firmalar amaçlarına ne kadar ulaşabildiklerini görebilmekte ve gelecek faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirebilmektedirler.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgütsel Çeviklik ve İş Modeli Yeniliği

Bock ve George (2014) iş modeli yeniliği yapan işletmelerin, buldukları pazarda lider olma potansiyeline sahip olsalar da başarısız olma ihtimali de olduğundan riskli olduğunu belirtmişler ve ancak işletmelerin çevik olurlarsa iş modelinde yaptığı yeniliklerin başarılı olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu durumu bir benzetmeyle açıklamışlardır. Buna göre iş modeli yeniliğini dağdan atlama ve çevikliği nereye uçacağını ve nereye ineceğini gösteren bir yelken kanat olarak betimlemişlerdir. Yani, çeviklik iş modeli yeniliği için yol açıcı ve yol gösterici bir yetenektir. İş modeli yeniliği ise çevikliğin mümkün kıldığı değişime cevap verme özelliğinin bütünsel anlamda somutlaşmış bir halidir.

Örgütsel çeviklik, işletmelerin çevredeki fırsatları algılayarak mevcut iş modellerini zamanında yenilemesi ve yeni iş modelleri açısından fırsatları fark etmesini sağlamaktadır. (Doz & Kosonen, 2010). Dolayısıyla çevreyi de göz önünde bulundurarak yeni iş modelinin gerekliliği ve nasıl olması gerektiği noktasında önemli bir itici güçtür. Dahası firmanın piyasadaki değişimi algılayıp bu doğrultuda faaliyete geçmesini sağladığından, değer yaratma uygulamaları konusunda hem bilgi ve içgörü sağlamakta hem de bu doğrultuda yeniliklerle bir cevap niteliği taşıdığı için süreci desteklemekte (Zain vd., 2005), örgütün belirsiz durumlar karşısında yeni değerler yaratmasını ve

Örgüt içerisinde yenilikçi bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır (Hoonsopon & Puriwat, 2021). Ayrıca eviklik, örgütün yenilik için kaynaklarını hızlıca organize edebilmesini mümkün kılmaktadır (Ganguly vd., 2024). Bu sayede de bütünsel bir yenileşmeyi ifade eden iş modeli yeniliği desteklenmektedir. Bu argümanlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1. Örgütsel eviklik iş modeli yeniliğini pozitif olarak etkiler.

3.2. Örgütsel eviklik ve Firma Performansı

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, en yeni teknolojik gelişmelerden haberdar olması, onlardan yararlanabilmesi, müşteri beklentilerini sürekli olarak izlemesi ve faaliyet gösterdiği pazardaki en son trendlere hakim olması gerekmektedir (Turi vd., 2023). Çünkü başarılı örgütler, rakiplerinden daha iyi işler yapanlardır (Nafei, 2016b). Bu da çevredeki işletmeyi etkileyen ya da etkileme potansiyeli olan her Őey hakkında bilgi sahibi olmayı ve bu doğrultuda hızlıca kararlar alıp uygulamayı gerektirmektedir. Özellikle dinamik pazar koşullarında güncel trendleri bilmek ve buna uyum sağlamak kritik öneme sahiptir.

Çevik rgtler yeni teknolojileri hızlıca fark edebilirler. Böylece bu teknolojilerden mevcut faaliyetlerinde azami düzeyde faydalanarak yeni ürün ve hizmetler sunabilir, maliyetlerini düşürebilir, böylece rakiplerinin önüne geçebilirler (Cho vd., 2023). Yeni rn geliştirme, müşteriye yeni bir değer sunmak açısından değerli bir faaliyettir ve firma performansı açısından önemlidir. Ancak bu süreçte pek çok belirsizlik de mevcuttur. Çeviklik bu belirsizliklerin etkin bir Şekilde yönetilmesini sağladığı gibi geliştirme sürecinde yeni fikirlerin ortaya konup yeni ürünün iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Hoonsopon & Puriwat, 2021). Bu durum, firmanın olası maddi ve zaman kayıplarını önlemekle birlikte, daha yüksek müşteri memnuniyetini de sağlayabilir. Diğer yandan örgütsel çeviklik, örgütlerin müşteri beklentilerini ve rakiplerin hamlelerini algılamasını sağlamaktadır. Bu sayede müşteriye daha yüksek değer sunmak ve rakiplerden bir adım nde olmak üzere hızlı bir Şekilde faaliyete geçmek mümkün olmaktadır (Yang & Liu, 2012). Yani eviklik, maliyetleri azaltmayı, belirsizlikle başa çıkmayı, başarılı ürün ve hizmetler sunmayı, müşteri memnuniyetini artırmayı ve karlılığı yükseltmeyi sağlamaktadır. Bu argümanlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H2. Örgütsel eviklik firma performansını pozitif olarak etkiler.

3.3. Iř Modeli Yeniliği ve Firma Performansı

Iř modeli, işletmenin müşterilerine sunacağı fayda ve bunu nasıl organize edeceğiyle ilgilidir. Dolayısıyla başarılı bir iş modeli müşteriye önemli bir değer sağlayıp, daha fazla gelir elde etmeyi sağlar (Teece, 2010). Ancak pazar Őartları sürekli bir değişim göstermektedir. Bu sebeple işletmelerin stabil bir iş modeline sahip olmaları rekabetiliklerinin önündeki bir engel durumundadır. Işletmeler iş modellerini sürekli olarak yenilemeli, müşterilerine değer sunmanın yeni yollarını bulmalıdır (Shakeel vd., 2020). Nitekim yüksek örgütsel performans için etkili bir iş modeline ihtiyaç vardır (Taran vd., 2015).

Souto (2015) iş modeli yeniliğini firmanın faaliyetlerinde ve bunları yapma Şeklinde yenilikler yapması olarak tanımlamıştır. Iř modeli yeniliği, firmanın müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerin ortaya koyduğu değeri artırmaktadır (Keiningham vd., 2020). Buradaki amaç ise temel varlık gayeleri olan yüksek finansal performansa ulaşmaktır (Chen, 2022). Bu doğrultuda yeni iş modeli işletmenin kaynaklarını farklı Şekillerde kullanabilmesini mümkün kılan fırsatları da beraberinde getirdiğinden, yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasına da katkı sağlar (Souto, 2015)

Değer yakalama ve değer sunma yollarında yapılan bu yenilik, örgütsel çıktılar açısından kritik etkiye sahiptir. Nitekim değer yakalama noktasında yapılan yenilik firmanın maliyet yapısı ve gelir modellerinde iyileşmeyi beraberinde getirir. Değer sunma açısından yapılan yenilikler ise işletmenin müşteri beklentileri ve pazarın durumunu göz önüne alarak bu doğrultuda yeni ürün ve hizmetleri pazara sunmasını sağlar (Clauss vd., 2021). Dolayısıyla işletmeler kaynaklarını etkin kullanarak ve müşteriye daha fazla değer sağlayıp satışlarını artırarak yüksek performansa sahip olabilirler. Bu argümanlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

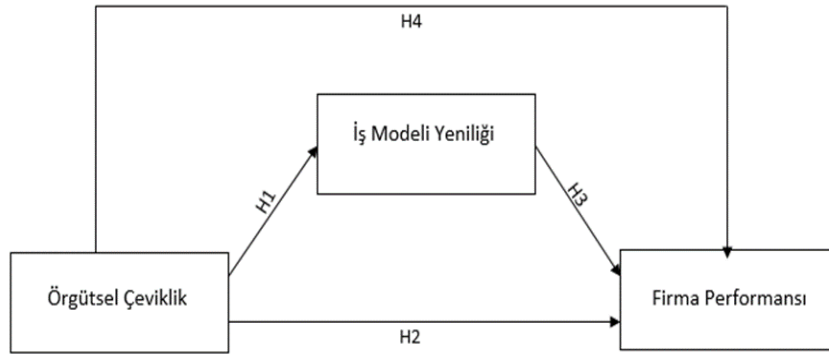
H3. Iř modeli yeniliği firma performansını pozitif olarak etkiler.

3.4. İş Modeli Yeniliğinin Ara Değişken Rolü

İş modeli yeniliğini hem dış faktörler hem de örgütsel yetenekler etkilemektedir. Çevredeki değişim firmanın rekabetçiliğini korumak için örgütün işleyişi ve faaliyetlerinde bir değişimin gerekliliği noktasında tetikleyici olmakla birlikte, bu değişimin algılanmasını ve fırsat haline getirilmesini sağlayan yetenekler yeni iş modeli uygulanması noktasında bir yol gösterici ve iç götü sağlayıcı olarak etkilemektedir. Nitekim, iş modeli yeniliği, pazar fırsatını yakalayıp bundan bir değer yaratmayı sağlayan bütünsel bir yenileşmeyi ifade etmekte dolayısıyla pazardaki değişimi algılamak önem arz etmektedir (Zhang vd., 2021). Bu fırsatların fark edilmesini ve kullanılmasını sağlayan kritik bir firma yeteneği ise örgütsel çevikliklerdir. Örgütsel çeviklik, iş modelinde yenilik yapma açısından çevresel bilgi girdisi sağlamakta, fırsatları netleştirmekte, nasıl bir yenileşme yapılması gerektiği ile ilgili yol göstermekte ve hızlı bir biçimde bunların uygulamaya geçirilmesini desteklemektedir. Yani çeviklik iş modeline katkı sunmakta ve bu sayede firma yeni ve çevresel koşullara göre daha yüksek değerler ortaya koyarak daha yüksek performansa sahip olabilmektedir. Bu kapsamda Clauss vd. (2021) iş modeli yeniliği yoluyla çevikliğin somut stratejik eylemlere dönüşerek performansı artırdığını ifade etmişlerdir. Bu argümanlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H4. İş modeli yeniliği, örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Bu hipotezlere göre çalışmanın araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Veri Toplama Araçları ve Örneklem

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarda kanıtlanmıştır ve ölçümde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği Tallon ve Pinsonneault (2011) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır. Dokuz ifadeden oluşan iş modeli yeniliği ölçeği Guo vd. (2017) tarafından Zott ve Amit’in (2007) çalışmasına dayanarak hazırlanmış olan ölçeğin uyarlanmasıyla ankete eklenmiştir. Son olarak firma performansı için Latifi vd.’nin (2021) çalışmasından faydalanılmıştır.

Anketin oluşturulmasında faydalanılan ölçeklerin tamamının orjinal hali İngilizce’dir. Bu sebeple ifadeler çalışmanın araştırmacıları tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Ardından Türkçe’ye çevirilen ifadeler tekrar İngilizce’ye çevrilmiştir. Bu sayede elde edilen çevirinin orjinal ifadelerle karşılaştırılması yapılmıştır. Çeviri açısından bir sorun olmadığı görüldükten sonra, Türkçe diline çevirilen anket alanda uzman iki akademisyen tarafından içerik açısından ele alınmıştır. Son olarak ise üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yönetici pozisyonunda çalışan ve lisansüstü öğrencisi olan 15 kişi, anketi soruların anlaşılabilirliği açısından değerlendirmiştir. Geri bildirimler doğrultusunda yapılan düzenlemelerin ardından, anketin dağıtılmak üzere son hali hazırlanmıştır. Araştırmayı yapmak için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ndan yazılı izin alınmıştır (Tarih: 20.06.2023 ve No: 2023/10-02).

Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Fakat araştırma evrenini oluşturan tüm firmalara ulaşmak mümkün olmadığından, bu çalışma kapsamında en az değişkenleri ölçmek üzere kullanılan ifade sayısının 10 katı kadar firmaya ulaşmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul ve Kocaeli’de faaliyet gösteren üretim sektöründeki firmalarda yönetici olarak görev yapan 500 kişiyle iletişime geçilmiştir. 334 kişi ankete katılmayı kabul etmiş, ancak 296 kişi geri dönüş yapmıştır. Anketler incelendiğinde, bazılarında yüksek oranda cevaplanmayan soru olduğu görölmüş ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 268 kişiden elde edilen veriyle hipotez testlerinin gerçekleştirilmesinin uygun olduğu tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, % 83.6’sının erkek olduğu, %34.3’ünün 30 yaşından daha küçük olduğu ve %35.4’ünün lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Firma özelliklerine bakıldığında, 10 yıldan daha az süredir faaliyette olanların örneklemin sadece %2.6’sını oluşturduğu ve 50 yıldan daha fazla faaliyet yılına sahip firmaların oranının %32.1 olduğu görölmüştür. Bununla birlikte bu firmaların %31.7’sinin 1000’den fazla çalışanı bulunmaktadır.

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hipotez testinden önce, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,945 olarak bulunmuştur ve bu sonuç örneklemin yeterliliğinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Bartlett Küresellik testi sonucu da ($\chi^2(300)= 4595,977$, $p<0,01$) istatistiki olarak anlamlıdır. AFA sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: AFA Sonuçları

Değişken	İfade	1	2	3
1. İş Modeli Yeniliği	İşModeliYeniliği_3	0,817		
	İşModeliYeniliği_2	0,800		
	İşModeliYeniliği_4	0,792		
	İşModeliYeniliği_5	0,780		
	İşModeliYeniliği_1	0,766		
	İşModeliYeniliği_6	0,759		
	İşModeliYeniliği_7	0,719		
	İşModeliYeniliği_8	0,717		
	İşModeliYeniliği_9	0,695		
2. Firma Performansı	FirmaPerformansı_4		0,848	
	FirmaPerformansı_3		0,825	
	FirmaPerformansı_5		0,792	
	FirmaPerformansı_1		0,750	
	FirmaPerformansı_7		0,747	
	FirmaPerformansı_8		0,712	
3. Örgütsel Çeviklik	FirmaPerformansı_2		0,546	
	FirmaPerformansı_6		0,526	
	Ö.Çeviklik_2			0,768
	Ö.Çeviklik_1			0,738
	Ö.Çeviklik_6			0,722
	Ö.Çeviklik_3			0,721

Ö.Çeviklik_8			0,693
Ö.Çeviklik_5			0,655
Ö.Çeviklik_4			0,649
Ö.Çeviklik_7			0,622
Özdeğerler	12,397	2,582	1,616
Açıklanan Varyans (%)	25,211	20,896	20,276

AFA sonuçlarına göre, her ifade ilgili faktöre 0,50'nin üzerinde faktör yüküyle yüklenmiştir. Bu sebeple hiçbir soru analiz dışı bırakılmamıştır. Ayrıca açıklanan toplam varyans %66,38 olarak bulunmuştur. Ardından AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 2'de sunulmuştur ve uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=2,546$, CFI:0,914, IFI:0,916, TLI:0,895, RMSEA:0,076).

Tablo 2: DFA Sonuçları

Değişken	İfade	1	2	3
1. Örgütsel Çeviklik	Ö.Çeviklik_8	0,735		
	Ö.Çeviklik_7	0,756		
	Ö.Çeviklik_6	0,785		
	Ö.Çeviklik_5	0,740		
	Ö.Çeviklik_4	0,757		
	Ö.Çeviklik_3	0,801		
	Ö.Çeviklik_2	0,715		
	Ö.Çeviklik_1	0,779		
2. İş Modeli Yeniliği	İşModeliYeniliği_1		0,830	
	İşModeliYeniliği_2		0,830	
	İşModeliYeniliği_3		0,858	
	İşModeliYeniliği_4		0,829	
	İşModeliYeniliği_5		0,849	
	İşModeliYeniliği_6		0,848	
	İşModeliYeniliği_7		0,803	
	İşModeliYeniliği_8		0,765	
	İşModeliYeniliği_9		0,758	
3. Firma Performansı	FirmaPerformansı_1			0,723
	FirmaPerformansı_2			0,583
	FirmaPerformansı_3			0,831
	FirmaPerformansı_4			0,849
	FirmaPerformansı_5			0,751
	FirmaPerformansı_6			0,619
	FirmaPerformansı_7			0,807
	FirmaPerformansı_8			0,731

$\chi^2/df=2,546,$
CFI:0,914,
IFI:0,916,
TLI:0,895,
RMSEA:0,076

Sonrasında korelasyon analizi yapılmış ve tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ortalama açıklanan varyans (AVE), birleşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa değerleri hesaplanarak güvenilirlik ve geçerlilikleri değerlendirilmiştir. AVE değerleri incelendiğinde, tüm değişkenler için 0.50'nin üzerinde olduğu ve CR değerlerinin de 0.70'ten fazla olduğu grlmştir (Fornell & Larcker, 1981). Cronbach Alfa değerleri ise 0.905-0.946 aralığında bulunmuştur ve tamamı önerilen eşik değerin üzerindedir (Nunnally, 1978). Ayrıca AVE değerlerinin karekökü hesaplanmış ve ilgili yapılar arasındaki korelasyon değerleriyle karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu grlmştir (Fornell & Larcker, 1981). Bu sonuçlar, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliğini doğrulamaktadır. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1.Firma Performansı	3,6660	0,7669	(0,742)		
2.Örgütsel eviklik	3,8663	0,7303	0,635*	(0,759)	
3.İş Modeli Yeniliği	3,7738	0,8201	0,553*	0,752*	(0,820)
Cronbach Alpha			0,905	0,916	0,946
AVE			0,551	0,576	0,672
CR			0,906	0,916	0,948

*p<0.05

Parantez içinde bulunan değerler, AVE değerlerinin kareköküdür.

4.3. Hipotez Testi

Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Doğrudan ilişkilere yönelik yapılan analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeksleri, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df:2,237$, CFI:0,932, IFI:0,933, TLI:0,916, RMSEA:0,068). Sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Doğrudan İlişkilere Yönelik Analiz Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	Sonuç
H1	rgtsel eviklik	İş Modeli Yeniliği	0,752	10,71*	Desteklendi
H2	rgtsel eviklik	Firma Performansı	0,496	5,139*	Desteklendi
H3	İş Modeli Yeniliği	Firma Performansı	0,200	2,277*	Desteklendi

$\chi^2/df:2,237,$
CFI:0,932,
IFI:0,933,
TLI:0,916,
RMSEA:0,068

*p<0.05

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel çevikliğin hem iş modeli yeniliği ile ($\beta= 0,752$, p<0,05) hem de firma performansı ile ($\beta= 0,496$, p<0,05) pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple H1 ve H2 hipotezleri desteklenmektedir. Bununla birlikte iş modeli yeniliğinin de firma performansı ile pozitif

ilişkili olduğu bulunmuştur ($\beta=0,200$, $p<0,05$) ve bu sonuç H3 hipotezini desteklemektedir. Akabinde iş modeli yeniliği ve firma performansı değişkenlerinin ne kadarının ilgili değişkenler tarafından açıklandığını belirlemek üzere düzeltilmiş R^2 değerleri hesaplanmış ve sırasıyla 0,564 ve 0,432 bulunmuştur.

Doğrudan ilişkilerin belirlenmesinin ardından, iş modeli yeniliğinin örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide ara değişken rolünün olup olmadığını test etmek üzere yeniden örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında ve 5000 yeniden örnekleme ile yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: İş Modeli Yeniliğinin Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken: Örgütsel Çeviklik	β	p	LLCI	ULCI
Bağımlı Değişken: Firma Performansı				
Toplam Etki	0,648	0,000	0,542	0,737
Doğrudan Etki	0,496	0,000	0,283	0,686
Dolaylı Etki	0,152	0,041	0,004	0,336

Tablo 5 incelendiğinde, dolaylı etki için güven aralığı alt (LLCI) ve üst (ULCI) seviyeleri arasında 0 değerinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla iş modeli yeniliğinin, örgütsel çeviklik ve firma performansı ilişkisinde aracılık rolü olduğu bulunmuş ($\beta=0,152$, $p<0,05$) ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, doğrudan etkinin de halen istatistiksel olarak anlamlı olması sebebiyle, kısmi ara değişken etkisi olduğu tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve müşteri beklentilerinin artan değişimi firmaların başarılı olmak için daha pazar odaklı olmalarını ve yeniliklerle bu değişimlere ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Bu kapsamda firmanın değişimi algılamasını ve buna cevap vermesini sağlayan çeviklik yeteneğinin önemi gittikçe artmaktadır. Diğer yandan her ne kadar yenilik sunmak firmaya değer katsa da, iş modeli gibi bütünsel bir yenilik yapmak firmanın daha özgün ve taklit edilemez bir varlığı olarak da değer katmaktadır. Ayrıca iş modeli yeniliğinin amacı daha fazla değer yakalama ve sunma olduğundan, firmanın başarısı için kritik öneme sahiptir. Buradan hareketle, bu araştırmada örgütsel çeviklik, iş modeli yeniliği ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenerek literatüre katkı sunmak ve yöneticilere günümüz şartlarında daha başarılı olmaları için önemli ipuçları vermek amaçlanmıştır.

İlk olarak bu çalışmada örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliği arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Troise vd. (2023) ile Ramadan vd. (2023) de çalışmalarında çeviklik ve iş modeli yeniliği arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla bu bulgu, geçmişte yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur. Bu sonuç, değişen çevre şartlarında daha fazla değer ortaya koymak üzere yapılacak iş modeli yenilikleri için, çevreyi sürekli izleyerek fırsatları görmeyi ve buna ayak uydurmak üzere cevap vermenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda firma yöneticilerinin, çalışanları gelişimleri için sürekli desteklemesinin, çevreyi teknolojik açıdan izlemesinin, rakiplerin faaliyetlerini takip etmesinin ve müşterilerin beklentilerini sürekli analiz etmesinin önemli olduğu olduğu söylenebilir. Böylece firmaların değer yaratma potansiyeli olan her türlü fırsatı değerlendirebilmesi ve çevreye adapte olmak üzere başarılı dönüşümler gerçekleştirebilmesi mümkün olabilir.

İkinci olarak, örgütsel çeviklik ve firma performansının ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiye yönelik pek çok çalışma mevcuttur (örneğin, Tallon & Pinsonneault, 2011; Kale vd., 2019; Felipe vd., 2020; Cho vd., 2023; Khayer vd., 2023) ve bulgumuz bu çalışmaların sonuçlarıyla aynı

doğrultudadır. Buna göre firmaların yüksek başarı elde etmek için, örgütün çevikliğini artırmak üzere çalışmalar yapması önem arz etmektedir. Öyle ki, dinamik şartlarda en önemli stratejik güç çeviklik olarak görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin yüksek firma performansı için daha esnek bir örgüt yapısı inşa etmeleri, çalışan katılımını desteklemeleri ve gerekli tüm olanakları bu doğrultuda tahsis etmeleri faydalı olabilir.

Üçüncü olarak, iş modeli yeniliği ve firma performansı arasında pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır. Geçmiş çalışmalar incelendiğinde Clauss vd. (2021), Al-Nimer vd. (2021) ile Salfore vd.'nin (2023) de iş modeli yeniliği ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyduğu görülmektedir ve sonucumuz bu çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Ancak literatürde farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Latifi vd. (2021) çalışmalarını küçük ölçekli firmalar üzerinde yürütmüş ve iş modeli yeniliğinin firma performansını doğrudan etkilemediğini, aralarında dolaylı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bulgumuz, farklı sonuçların bulunduğu bu ilişkiyi ele alan ilgili literatürü zenginleştirmektedir. Uygulayıcılar açısından bakıldığında ise bu bulgu yeni iş yapış şekillerinin benimsenmesinin, firma performansı açısından önemine dikkat çekmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, yenilikçi bir iklim oluşturabilir, daha fazla değer elde etmeye ve müşteriye daha fazla değer sunmaya odaklanabilirler. Ayrıca yöneticilerin mevcut düzende kalmanın istikrar olmadığını, yüksek performans açısından istikrarın gerçek amaç olduğunu ve bunun yolunun yenilikçi iş modellerini uygulamaktan geçtiğini özümsemelerinin ve çalışanları da bu şekilde yönlendirmelerinin faydalı olabileceği söylenebilir.

Son olarak, iş modeli yeniliğinin, örgütsel çeviklik ve firma performansı ilişkisinde ara değişken rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma mevcuttur (örneğin, Clauss vd., 2021; Bhatti vd., 2021) ve bulgumuz geçmiş çalışmaları desteklemektedir. Bu doğrultuda, firmaların performanslarını artırmak için, çevresel değişimleri hızlıca algılamaları, bundan kendileri için değer yaratan fırsatlar yaratmaları ve müşteriye daha fazla değer sunmaya odaklanmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticiler çevredeki değişimleri risk olarak değil fırsat olarak görüp, hızlı bir şekilde iş yapış şekillerinde yenilikler yaparlarsa daha az maliyet, daha kaliteli ürün ve hizmet, daha fazla müşteri bağlılığı ve yüksek karlılık elde edebilirler.

Bu çalışmanın hem teorik olarak hem de yöneticiler için önemli katkıları olsa da, birkaç kısıtı da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışmanın Kocaeli ve İstanbul'da bulunan üretim firmalarındaki yöneticilerden toplanan verilerle yapılmış olmasıdır. Bu durum çalışmanın genellenebilirliği açısından bir kısıttır. Gelecek çalışmalarda farklı şehirlerden ya da başka sektörlerden elde edilen verilerle benzer bir araştırma modeli test edilebilir. İkinci olarak, bu çalışma kesitsel araştırma tasarımıyla yapılmıştır. Araştırmacıların bu ilişkileri boylamsal verilerle test etmeleri literatüre önemli katkı sağlayabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliğinin firma performansı üzerindeki etkisinde çevresel dinamizmin düzenleyici etkisi incelenebilir. Bu çalışmada iş modeli yeniliğinin öncülü olarak sadece örgütsel çeviklik incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda dinamik yetenekler de modele dahil edilebilir. Bununla birlikte, bu çalışmada örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliğinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmacıların örgütsel çeviklik ve iş modeli yeniliğinin, rekabet avantajı ve pazar performansı gibi farklı örgütsel çıktılar ile ilişkilerini ampirik olarak incelemeleri literatüre önemli katkı sunabilir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Gebze Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20/06/2023 tarihli ve 2023/10 nolu toplantısında 10-02 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde AKAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Gebze Technical University with the decision number 10-02 at the meeting dated 20/06/2023 and numbered 2023/10 of the relevant board. In case of detection of a contrary situation, AKAD Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Author Contributions Statement: 1st author's contribution rate is 50%, 2nd author's contribution rate is 50%.

Conflict of Interest: *There is no conflict of interest among the authors.*

KAYNAKÇA

- Adim, C., & Emumena, D. (2023). Corporate Parenting Strategies and Performance: A Conceptual Review. *Journal of Strategic Management*, 8(2), 35-55. <https://doi.org/10.47672/jsm.1530>.
- Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation, Observations from Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 113. <https://doi.org/10.3390/jrfm14030113>.
- Arend, R. J. (2009). Industry Effects and Firm Effects: No Effect is an Island. *Journal of Business Research*, 62(6), 651-659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.002>.
- Ávila, M. M. (2022). Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: The Mediating Role of Innovative Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 185-210. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>.
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation is the New Competitive Advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7-17. https://www.iupindia.in/1703/Business%20Strategy/Why_Business_Model_Innovation.html.
- Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2023). Managerial Ties, Business Model Innovation & SME Performance: Moderating Role of Environmental Turbulence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100329. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100329>.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and Consequences of Business Model Innovation in the IT Industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>.
- Björkdahl, J., & Holmén, M. (2013). Business Model Innovation—The Challenges Ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225. <https://www.inderscience.com/info/inarticletoc.php?jcode=ijpd&year=2013&vol=18&issue=3/4>.
- Bock, A. J., & George, G. (2014). Agile Business Model Innovation. *The European Business Review*, 8-11. <https://www.europeanbusinessreview.com/agile-business-model-innovation/>.
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183-198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>.
- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The Effects 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. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>.
- Chen, C. H. (2022). The Mediating Effect of Corporate Culture on the Relationship Between Business Model Innovation and Corporate Social Responsibility: A Perspective from Small-and Medium-Sized Enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 27(4), 312-319. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.001>.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>.
- Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2023). Achieving Superior Performance in International Markets: The Roles of Organizational Agility and Absorptive Capacity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 736-750. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425>.

- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
- D’Oria, L., Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The Evolution of Resource-Based Inquiry: A Review and Meta-Analytic Integration of The Strategic Resources–Actions–Performance Pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383-1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>.
- Denning, S. (2018). Succeeding in an Increasingly Agile World. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3-9. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0021>.
- Dobrev, S. D., Kim, T. Y., & Solari, L. (2004). The Two Sides of The Coin: Core Competence As Capability And Obsolescence. In J. A. C. Baum, & A. M. McGahan (Eds.), *Business Strategy Over The Industry Lifecycle (Advances in Strategic Management, Vol. 21)*, (pp.255-285). Emerald Group Publishing Limited.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
- Esho, E., & Verhoef, G. (2021). Variance Decomposition of Firm Performance: Past, Present and Future. *Management Research Review*, 44(6), 867-888. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0393>.
- Fekpe, E., & Delaporte, Y. (2019). Sustainability Integration and Supply Chain Performance of Manufacturing Small and Medium Size Enterprises. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(2), 130-147. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2018-0152>.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619. <https://doi.org/10.1111/deci.12379>.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–51. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Kumar, C. (2024). Absorptive Capacity and Disruptive Innovation: The Mediating Role of Organizational Agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3117-3128. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3205922>.
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity Recognition and SME Performance: The Mediating Effect of Business Model Innovation. *R&D Management*, 47(3), 431-442. <https://doi.org/10.1111/radm.12219>.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of Strategic Management: The Need For New Dominant Designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00108.x>.
- Holbeche, L. (2019). Designing Sustainably Agile and Resilient Organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668-677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>.
- Hoonsopon, D., & Puriwat, W. (2021). Organizational Agility: Key to the Success of New Product Development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1722-1733. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2929500>.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>.

- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer Experience Driven Business Model Innovation. *Journal of Business Research, 116*, 431-440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>.
- Khayer, A., Islam, M. T., & Bao, Y. (2023). Understanding the Effects of Alignments between the Depth and Breadth of Cloud Computing Assimilation on Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Sustainability, 15*(3), 2412. <https://doi.org/10.3390/su15032412>.
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business Model Innovation and Firm Performance: Exploring Causal Mechanisms in SMEs. *Technovation, 107*, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>.
- Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do Sustainability Innovation and Firm Competitiveness Help Improve Firm Performance? Evidence From the SME Sector in Vietnam. *Sustainable Production and Consumption, 29*, 588-599. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.008>.
- Luggen, M., & Koruna, S. (2004). Development and Application of Core Competencies From A Technology Management Point of View. *International Journal of Technology Intelligence and Planning, 1*(1), 15-24. <https://doi.org/10.1504/IJTIP.2004.004924>.
- Madzimure, J. (2020). Supply Chain Robustness, Firm Competitiveness and Performance of South African Logistics Firms. *Eurasian Journal of Business and Management, 8*(2), 137-149. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2020.08.02.007>.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review, 78*(5), 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy, 32*(3), 44-51.
- Morris, L. (2009). Business Model Innovation the Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science, 1*(4), 191-204. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.1.4.191>.
- Nafei, W. A. (2016a). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research, 9*(3), 97-111. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p97>.
- Nafei, W. A. (2016b). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management, 11*(5), 296-309. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>.
- Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2021). Relating Agility and Electronic Integration: The Role of Knowledge and Process Coordination Mechanisms. *The Journal of Strategic Information Systems, 30*(2), 101654. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101654>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Ontita, J., & Kinyua, G. M. (2020). Role of Stakeholder Management on Firm Performance: An Empirical Analysis of Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Business and Economic Development, 5*(1), 26-35. <https://doi.org/10.11648/j.jbed.20200501.14>.
- Otache, I. (2024). Innovation Capability, Strategic Flexibility and SME Performance: The Roles of Competitive Advantage and Competitive Intensity. *African Journal of Economic and Management Studies, 15*(2), 248-262. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>.
- Putri, G. A., & Setiawan, D. (2023). Examining the Influence of Foreign Ownership, Company Website on Firm Performance: Evidence from Indonesia. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2248759. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2248759>.
- Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., & Ashaal, A. (2023). Toward Digital Transformation and Business Model Innovation: The Nexus Between Leadership, Organizational Agility, and Knowledge Transfer. *Administrative Sciences, 13*(8), 185. <https://doi.org/10.3390/admsci13080185>.

- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating Firm's Customer Agility and Firm Performance: The Importance of Aligning Sense and Respond Capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579-585. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>.
- Salfore, N., Ensermu, M., & Kinde, Z. (2023). Business Model Innovation and Firm Performance: Evidence from Manufacturing SMEs. *Heliyon*, 9(6), e16384. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>.
- Shafiee Kristensen, S., Shafiee, M., & Shafiee, S. (2021). Organization Design in Motion: Designing an Organization for Agility. *Proceedings of the Design Society*, 1, 2349 – 2358. <https://doi.org/10.1017/pds.2021.496>.
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of Sustainable Business Model Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121201. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
- Sorescu, A. (2017). Data-Driven Business Model Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 691-696. <https://doi.org/10.1111/jpim.12398>.
- Souto, J. E. (2015). Business Model Innovation and Business Concept Innovation as the Context of Incremental Innovation and Radical Innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information Technology and the Search for Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>.
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331. <https://doi.org/10.1111/decis.12128>.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- 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. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>.
- Troise, C., Jones, P., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2023). The Role of Entrepreneurial Alertness, Digital Platform Capability, Organisational Agility and Business Model Innovation on Young Innovative Companies' Performance. *Technology Analysis & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2209223>.
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The Role of Big Data Analytics and Organizational Agility in Improving Organizational Performance of Business Processing Organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081-2106. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0058>.
- Verma, V., Bharadwaj, S. S., & Nanda, M. (2017). Comparing Agility and Absorptive Capacity for Superior Firm Performance in Dynamic Environment. *International Journal of Business Environment*, 9(1), 1-17. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2017.084703>.
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044. <https://doi.org/10.1108/00251741211238319>.
- Zafar, H., Hafeez, M. H., & Mohd Shariff, M. N. (2016). Relationship Between Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Culture and Organizational Performance: Mediating

- Impact of Innovation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 9(2), 40-56.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.001>.
- Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M. A., Akram, M. S., & Goraya, M. A. S. (2021). An Integration of Antecedents and Outcomes of Business Model Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 131, 803-814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.045>.
- Zhang, M., Liu, H., Chen, M., & Tang, X. (2022). Managerial Ties: How Much Do They Matter for Organizational Agility?. *Industrial Marketing Management*, 103, 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.017>.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.