



Stratejik Odaklılığın Çift Yönlü Dijital Dönüşüm Üzerindeki Etkisi: Yenilik Yeteneğinin Aracılık Rolü¹

Dilara ZÜMREOĞLU TEK*, Dilber ULAŞ**, Alper ÖZER***

ÖZ

Dijital dönüşüm, verimliliklerini artırmak ve değer yaratmak için işletmelerin, dijital teknolojileri tüm alanlarına entegre ederek, iş modellerinde, operasyonel süreçlerinde değişiklikler gerçekleştirdiği bir süreçtir. Bu kapsamda, çift yönlü dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin mevcut ürün, süreç, kabiliyetlerin geliştirilmesi için kullanıldığında yararlanıcı; yeni ürün, süreç, kabiliyetlerin geliştirilmesi için kullanıldığında araştırıcı dijital dönüşüm olarak ifade edilmektedir. Çift yönlü dijital dönüşümün boyutlandırılarak ele alınması çalışmanın esas katkısını oluşturmaktadır. Diğer katkı, stratejik odaklılık ile çift yönlü dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Kolayda örneklem yöntemi ile işletmelerden 415 adet anket toplanmış, YEM ile veriler analiz edilmiştir. Sonuç olarak, stratejik odaklılığın alt boyutlarından müşteri ve teknoloji odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi saptanırken, rakip odaklılığının anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık ile araştırıcı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşümün arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmışken rakip odaklılığa yönelik söz konusu ilişkide anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik odaklılık, Çift Yönlü Dijital Dönüşüm, Yenilik Yeteneği.

JEL Sınıflandırması: M1

The Impact of Strategic Orientation on Ambidextrous Digital Transformation: The Mediator Role of Innovation Capability

ABSTRACT

Digital transformation is a process in which businesses make changes in their business models and operational processes by integrating digital technologies into all areas in order to increase their productivity and create value. In this context, ambidextrous digital transformation is divided into exploitative digital transformation when digital technologies are used for the development of existing products, processes and capabilities, and explorative digital transformation when they are used for the development of new products, processes and capabilities. Analyzing ambidextrous digital transformation by dimensioning constitutes the main contribution of the study. The other contribution is to investigate the mediating role of innovation capability in the relationship between strategic orientation and ambidextrous digital transformation. The study collected 415 questionnaires and used Structural Equation Modelling for data analysis. The findings indicate that customer and technology orientation positively impact innovation capability, while competitor orientation does not have a significant effect. Furthermore, innovation capability was found to mediate the relationship between customer and technology orientation and both types of digital transformations. However, no significant results were found for competitor orientation.

Keywords: Strategic Orientation, Ambidextrous Digital Transformation, Innovation Capability.

JEL Classification: M1

Geliş Tarihi / Received: 22.04.2025 Kabul Tarihi / Accepted: 27.05.2025

Bu eser Creative Commons Atıf-Gayriticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.



¹ Bu çalışma “Çift Yönlü Dijital Dönüşüm Çerçevesinde Stratejik Odaklılık ve Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansına Etkisi” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

* Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, dilarazumreoglu@gmail.com, ORCID:0009-0005-9392-7634.

** Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, SBF, İşletme Bölümü, ulas@politics.ankara.edu.tr, ORCID:0000-0002-7892-2406.

*** Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, SBF, İşletme Bölümü, ozer@politics.ankara.edu.tr, ORCID:0000-0002-2886-7314.

1. GİRİŞ

Endüstri 4.0'ın hızla gelişmesi ile birlikte, işletmelerin, ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan gelecekte hayatta kalması, büyümesi ve sürdürülebilir bir performans sergilemesi kritik bir önem kazanmıştır (Kamble vd., 2020). Dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 olarak da adlandırılan dördüncü sanayi devriminin bir parçasıdır (Alcácer ve Cruz-Machado, 2019). Dijital dönüşüm, ekonomilerin ve toplumların dijitalizasyon (digitization) ve dijitalleşmesinin (digitalization) bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Leshner vd., 2019). Çünkü dijital dönüşüm, mevcut yapılarda ve değer yaratımında bir değişimi gerektirdiği için dijitalleşmenin ötesine geçmektedir (Van Alstyne ve Parker, 2021). Bu doğrultuda, dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin neden olduğu ve insan yaşamının tüm yönlerini etkilediği değişiklikler olarak görülmektedir (Stolterman ve Fors, 2004).

İşletmeler dijital dönüşüm ile değer yaratmayı esas alarak operasyonel etkinliği, maliyetlerde düşüşü, müşteriler için değer yaratmayı, yeni veya mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmeyi, rekabet avantajı elde etmeyi, yeni teknolojiler kullanarak organizasyon yapılarını ve iş süreçlerini değiştirmeyi amaçlamaktadır (Dedehayir vd., 2017; Chen vd., 2018; Alcácer ve Cruz-Machado, 2019; Queiroz vd., 2020; Reis ve Melão, 2023). Bunun yanı sıra, dijital dönüşüm, sürdürülebilir kalkınmanın öneminin arttığı bu dönemde işletmelerin kaynak kullanımlarını optimize etmeleri, sürdürülebilir operasyonlara odaklanmaları noktasında da büyük rol oynamaktadır (Dutta, 2023). Bahse konu amaçları gerçekleştirebilmek için, dijital dönüşüm sürecinde, 5G'den yapay zekaya, büyük veriden blokzincire, nesnelerin internetinden artırılmış ve sanal gerçekliğe, bulut bilişime kadar birçok yeni teknolojiler kullanılmaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşüm, dijital teknolojiye dayalı bir işletme dönüşümüdür (Zhang, Z. vd., 2023).

Bu noktada, literatürde dijital dönüşüm çeşitli şekilde tanımlanmış ve birçok çalışmada farklı şekilde ölçülmüştür. Ancak, temellerini Duncan (1976) ve March (1991)'in attığı çift yönlülük bakış açısıyla dijital dönüşümü konu alan çok az çalışma bulunmaktadır (Liu, Q. vd., 2023). Bu itibarla, çift yönlü dijital dönüşüm kavramı, dijital dönüşüm literatüründe yeni bir bakış açıdır (Lee vd., 2015; Liang vd., 2022; Huang vd., 2014). Bu kapsamda, çift yönlü dijital dönüşüm, yararlanıcı ve araştırmacı dijital dönüşüm olarak ikiye ayrılmaktadır. Yararlanıcı dijital dönüşümde, işletmeler dijital teknoloji kullanılarak mevcut ürünleri, süreçleri ve kabiliyetleri geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanırken, araştırmacı dijital dönüşümde dijital teknolojiyi kullanarak yeni ürün, süreç ve kabiliyetlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Zhang, Y. vd., 2023). Bu itibarla, söz konusu yeni kavram bu çalışmanın asıl odağı olarak ele alınmaktadır.

Bununla birlikte, dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifinden ele alınan stratejik odaklılık kavramı müşteri, rakip ve teknoloji odaklılık olarak boyutlandırılmakta ve işletmeler için yeni ürünlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesi için önemli bir itici güçtür (Liu ve Chen, 2015; Pan vd., 2021). Literatürde dijital dönüşüm ve stratejik odaklılık kavramları ilgi görmesine karşın, işletmelerin stratejik odaklılıkları ile araştırmacı ve yararlanıcı boyutuyla dijital dönüşümün incelendiği ve özellikle yenilik yeteneğinin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu doğrultuda, çalışmada, stratejik odaklılığın çift yönlü dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ve yenilik yeteneğinin aracılık rolü araştırılacaktır. Bu çalışma, literatüre iki yönden katkı sağlamaktadır. İlk olarak, dijital dönüşümü çift yönlülük yaklaşımıyla ele alarak araştırmacı ve yararlanıcı alt boyutlarıyla literatürdeki kavramsal çerçeveyi genişletmeye yardımcı olacaktır ve yerli yazına da yeni bir kavram olarak katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, yenilik yeteneğinin, stratejik odaklılık ile çift yönlü dijital dönüşüm ilişkisindeki aracılık rolünü ortaya koyacak olup dijital dönüşüm sürecinde yenilik yeteneğini, söz konusu dönüşümün başarı oranını artırmada bir itici güç olarak ele alacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Odaklılık

Kaynak temelli yaklaşım, bir işletmeyi bir kaynak demeti olarak görüp rakip işletmelerin farklı kaynak demetlerini kullandığını (Grant, 1991) ve böylece işletmelerin rekabet gücünün ve performans artışlarının, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların birikiminin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür (Peteraf, 1993; Barney, 2001). Ancak, küresel pazarlarda başarılı olan işletmelerin, zamanında yanıtverebilir, hızlı ve esnek ürün yeniliği gerçekleştirebilmesi, ayrıca iç ve dış yetkinliklerini koordine edebilmeye ve yeniden düzenlemeye yönelik yönetim yeteneği özelliklerine sahip olması, kaynak temelli yaklaşımın belirgin bir rekabet avantajı elde etmede yeterli olmadığını göstermiş ve buradan yola çıkarak daha geniş bir paradigma olan dinamik yetenekler yaklaşımı geliştirilmiştir (Teece ve Pisano, 1994). En güncel olarak dinamik yetenekler “bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için değişen çevreye yanıt olarak kaynaklarını ve kabiliyetlerini sürekli olarak entegre etme, yeniden yapılandırma, yenileme ve yeniden oluşturma ile en önemlisi öz kabiliyetlerini yükseltme ve yeniden yapılandırmaya yönelik bir işletmenin davranışsal yönelimi” olarak ifade edilmiştir (Wang ve Ahmed, 2007).

Dinamik yetenekler yaklaşımı perspektifinde stratejik odaklılık, işletmeler için yeni ürünlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir büyümenin teşvik edilmesi için önemli bir itici güçtür (Liu ve Chen, 2015; Pan vd, 2021) çünkü işletmelerin stratejik odaklılığı faaliyet gösterdiği belirsiz ve dinamik çevreden etkilenmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Ayrıca, bu perspektiften ele alındığında, stratejik odaklılık, kaynak temelli yaklaşımın ileri sürdüğü tek tek işletmelere özgü olan odaklılıklardan ziyade, işletmeler arasında ortaya çıkan dinamik yeteneklerin bir ölçümü şeklinde kullanılabilir (Hakala, 2010).

Stratejik odaklılık kavramı literatürde yaygın kullanılmakla beraber, bir işletmenin sürekli üstün performans sağlamaya yönelik uygun davranışları geliştirmek için benimsediği stratejik yönelimleri yansıtan yetenekler şeklinde ifade edilmektedir (Narver ve Slater 1990; Day, 1994). Gatignon ve Xuereb (1997) çalışmasında, stratejik odaklılığı, işletmenin üstün performans elde etmesi için rehberlik eden köklü değerler ve inançlar dizisi aracılığıyla işlerin nasıl yürütüleceğine dair işletmenin felsefesini yansıtmaları olarak tanımlamıştır. Bu nedenle söz konusu değerler ve inançlar kullanılacak kaynakları ifade etmekte, kişisel yeteneklerinde ilerisine geçerek kaynakları ve yetenekleri birleştirmektedir (Day, 1994). Bu bağlamda, stratejik odaklılık önemli bir işletme yeteneğidir (Zhou vd., 2005). Ayrıca bu yeteneğin, soyut ve etkileşime dayalı olması özellikleri nedeniyle, değiş tokuş veya taklit edilmeleri veya çoğaltılmaları zordur ve bu nedenle en önemli rekabet avantajı kaynağıdır (Day, 1994; Hunt ve Morgan, 1995).

Müşteri odaklılık kavramı literatürde, pazarlama kavramı ve pazar odaklılık tanımları ile ilişkilendirilmekte (Nwankwo, 1995; Hajjat, 2002; Zhao X., 2022) ve pazar odaklılığın bir alt boyutu olarak kabul edilmektedir (Narver ve Slater, 1990). Müşteri odaklılık, işletmelerin ve çalışanlarının, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya ve müşterilerin refahını artırmaya ne ölçüde bağlı olduklarıdır (Kiffin-Petersen ve Soutar, 2020) ve neticesinde, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve izlenmesidir (Narver ve Slater, 1990; Kirca vd., 2005). Bir başka deyişle, işletmelerin müşteri odaklılığı, bir işletmenin müşterilerden bilgi edinme ve kullanma, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirme ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vererek bu stratejiyi uygulama derecesini diğer bir deyişle, işletmenin hedef müşterilerini anlama derecesini ifade etmektedir (Day, 1994; Hult vd., 2005; Theoharakis ve Hooley, 2008; Feng vd., 2012; Liu vd., 2013; Ozkaya vd., 2015; Ziggers ve Henseler, 2016; Schulze vd., 2022).

Pazarlama araştırmacıları, rakip odaklılığı, pazar odaklılığın önemli bir parçası olarak görmektedir (Han vd., 1998; Gray vd., 1998). Narver ve Slater’a (1990) göre pazar odaklılığın

diğer bir alt boyutu olan rakip odaklılık, “bir satıcının hem mevcut hem de potansiyel rakiplerinin kısa vadeli güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun vadeli yetenek ve stratejilerini anlaması” şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, rakip odaklılık, rakiplerin davranışlarını tespit etme, analiz etme ve bunları yanıtlayabilme yeteneği ve isteği şeklinde tanımlanabilir (Gatignon ve Xueber, 1997).

Pazar odaklılık ile bir araya getirilen ve stratejik odaklılığın önemli bir parçası olan bir diğer kavram ise teknoloji odaklılıktır (Masa'deh vd., 2018; Borodako vd., 2022). Teknoloji odaklılık, “önemli bir teknolojik altyapı edinme ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma yeteneği ve isteğidir” (Gatignon ve Xuereb 1997). Ayrıca, teknoloji odaklılık, “işletmelerin Ar-Ge'ye odaklandığı ve ürün geliştirmede yeni teknolojileri edinmeye ve dahil etmeye vurgu yaptığı bir yönelim” olarak ifade edilmektedir (Gatignon ve Xuereb, 1997; Gao vd., 2007; Deshpande vd., 2013).

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

2.2. Yenilik Yeteneği

İnovasyonla (Yenilik) ilgili ilk tanımlardan biri 1934 yılında Schumpeter (1934) tarafından yapılmıştır ve Schumpeter'e göre, “yenilik yeni çıktılarda yaratılır: yeni bir mal veya bir malın yeni bir kalitesi; yeni bir üretim yöntemi; yeni bir pazar; yeni bir tedarik kaynağı; veya yeni bir organizasyon yapısıdır” (Lazzarotti vd., 2011). En güncel olarak, OECD'nin (2005) Oslo El Kitabında yenilik kavramı, “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Günümüzde işletmeler zorlu çevre şartlarında faaliyet gösterdikleri için yenilikçi olmak hayati önem arz etmektedir ve bu nedenle bir işletmenin yenilik yeteneğini geliştirmesi gerekir (Laforet, 2011; Saunila ve Ukko, 2012). Bununla birlikte, stratejik yönetim açısından bakıldığında, yenilik ve yenilik yeteneği dinamik kabiliyetlerin bir boyutudur (Vu, 2020). Bu bağlamda, söz konusu yetenek işletmenin içsel bilgi birikimi ile dış pazarın talepleri arasındaki etkileşimi içermektedir (Un, 2002).

Bu doğrultuda, Neely vd. (2001), bir işletmenin yenilik yeteneğini, yenilikçi çıktılar üretme potansiyeli olarak düşünülebileceğini ileri sürmüştür. Lawson ve Samson (2001)'a göre yenilik yeteneği “bilgi ve fikirleri firma ve paydaşlarının yararına sürekli olarak yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneği”dir. Bir başka ifade ile Kogut ve Zander (1992), bir işletmenin yenilik yeteneğini, çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanma ve bunu yeni ürün veya süreç geliştirmek için yeni bilgiye dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Literatürde, yenilik türlerine yönelik çok sayıda sınıflandırma mevcut olup en yaygın kabul görenlerden biri ise OECD'nin (2005) Oslo El Kitabındaki ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikleri sınıflandırmasıdır. Ürün yeniliği, bir işletme tarafından pazar ihtiyaçlarına yanıt olarak sunulan yeni ürün ve hizmetleri kapsar (Damanpour, 1991). Süreç yeniliği, üretim veya hizmet faaliyetlerine yeni unsurların dahil edilmesinin yanı sıra maliyetleri düşürmek, esnekliği artırmak veya bir sürecin performansını geliştirmek amacıyla mevcut bir sürecin iyileştirilmesini ifade eder (OECD, 2005). Organizasyonel yenilikler, yeni organizasyonel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir (OECD, 2005). Pazarlama yenilikleri ise yeni pazarlama yöntemlerinin gerçekleştirilmesini kapsamakta olup bunlar, bir ürünün

fiyatlandırılmasına, tutundurma faaliyetlerine, tasarımına, ambalajlamasına ve konumlandırılmasına yönelik değişiklikleri içerebilir (OECD, 2005).

Bu çalışmada, yenilik türlerinden teknik yenilik boyutuyla ürün ve süreç yenilikleri yenilik yeteneği olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Çift Yönlü Dijital Dönüşüm

Örgüt kuramında, insanlara özgü bir özellik olan çift el becerisi, bir metafor olarak örgütleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Lubatkin vd., 2006). Buna paralel olarak, Tushman ve O'Reilly (1996) "hokkabaz" metaforu ile örgütsel ustalığı (çift yönlülük) açıklamış olup işletmelerin hem maliyet, verimlilik ve artırimsal yeniliğin önemli rolü olan gelişmiş bir pazarda rekabet edebilmelerinin ve hem de aynı zamanda radikal yenilik, hız ve esnekliğin kritik rol üstlendiği yeni ürün ile hizmetleri geliştirebilmelerinin uzun dönemli başarıları için önem arz ettiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin, benzer bir şekilde hokkabazın aynı anda birden fazla topu kontrol edebilmesi gibi söz konusu iki önemli rolü eş zamanlı yapabilme becerisini örgütsel ustalık (çift yönlülük) olarak ifade etmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996).

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

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

Bu kapsamda, örgütsel çift yönlülük, bir işletmenin faaliyet çevresinde her zaman çatışan (örneğin mevcut yatırımlarına karşı gelecekteki projeler, düşük maliyetli üretime karşı farklılaşma) veya değiş tokuş gerektiren talepleri yönetme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Markides ve Chu, 2008).

Araştırma boyutu ile işletmeler yeni pazarlara girme, yeni ürünler geliştirme ve iş süreçlerini iyileştirme fırsatı ve gerekli yetkinlikleri sağlayacaktır (March, 1991; Benner ve Tushman, 2003; Raich ve Birkinshaw, 2008; Tushman ve O'Reilly, 2013). Bu süreçte başarılı olmak için işletmeler özerklik, deneysellik ve esnekliğe ihtiyaç duyacaktır (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 2013). Buna ilaveten, işletmeler yararlanma boyutu ile mevcut yetkinlikleri, ürünleri ve süreçleri sürekli olarak geliştirip iyileştirerek mevcut bilgidan yararlanmaya odaklanır (March, 1991; Benner ve Tushman, 2003; Raich ve Birkinshaw, 2008; Tushman ve O'Reilly, 2013). Bu itibarla, yararlanma sürecinde başarılı olmak için verimlilik, kontrol ve güvenlik gerekli olacaktır (March, 1991; Tushman ve O'Reilly, 2013).

Diğer taraftan, araştırmanın işletmede iyileştirmelerin hızını düşürmesi ve yararlanmanın ise deneysellliği daha az cazip hale getirmesi sonucu ortaya çıkacak olan doğal bir gerilimi yönetmenin zor olduğu belirtilmiştir (Levitt ve March, 1988; March, 1991; Tushman ve

O'Reilly, 1996; Raisch ve Birkinshaw, 2008). Bu nedenle araştırma ve yararlanma arasında bir değiş tokuş (ödüleşme) ilişkisi vardır (Andriopoulos ve Lewis, 2009). Oldukça çok sayıda işletme araştırma ve yararlanma boyutlarından birine daha çok yönelme eğilimindedir ve bu durum miyopluk olarak ifade edilir. Eğer işletme araştırma ve yararlanma arasındaki doğal gerilimi dengelemeyi başaramaz ve bunlardan birine aşırı yönelirse, uzun vadede başarı elde edemeyecektir (Bråthen vd., 2021). Bu nedenle, kısa ve uzun vadeli başarıyı birlikte gerçekleştirebilmek için araştırma ve yararlanmanın dengelenmesi büyük önem arz etmektedir (March, 1991; Teece vd., 1997; He ve Wong, 2004; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Tushman ve O'Reilly, 2013).

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

Dijital dönüşümde çift yönlülük perspektifi ile dijital dönüşüm kavramına yönelik literatüre yeni bir bakış açısı kazandırılmaktadır (Huang vd., 2014; Lee vd., 2015; Gregory vd., 2015; Montealegre vd., 2019; Liang vd., 2022). Bu çerçevede, çift yönlü dijital dönüşüm, organizasyonun, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve iş modellerinin dijitalleşmesini içeren, optimizasyon ve yıkım yoluyla firmaların hem dahili olarak işletme maliyetlerini azaltmak, iş verimliliğini artırmak hem de harici olarak yeni değer yaratmak için gelişmekte olan dijital teknolojileri birleştiren ve kullanan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Zhu ve Li, 2023).

Çift yönlü dijital dönüşüme yönelik diğer bir husus ise dijital dönüşümün, dijital strateji oluşturma konusunda ortaya çıkan literatür akımının bir sonucu olmasıdır. Bu çerçevede, dijital dönüşüm vurgusu, bilgi teknolojileri aracılığıyla verimliliği artırmayı amaçlayan yararlanmadan, yeniliğe ve yeni iş fırsatlarının açılmasıyla öne çıkan araştırma arayışına kaymaktadır (Teubner ve Stockhinger, 2020). Bu nedenle, çift yönlülük perspektifi ile dijital dönüşümün stratejik rolü yararlanma ve araştırma olarak ikiye ayrılması gerekmektedir (Liu, Q. R. vd., 2023). Bu çalışmada da yararlanıcı dijital dönüşüm ve araştırmacı dijital dönüşüm olarak ele alınmaktadır.

3. HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Stratejik Odaklılık ve Yenilik Yeteneği

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

Araştırmalarda, stratejik odaklılığa ilişkin farklı sınıflandırmalar mevcuttur, birçok çalışmada stratejik odaklılık, müşteri ile rakip odaklılık alt boyutları olmak üzere pazar odaklılık ve teknoloji odaklılık olarak ele alınmıştır (Gatignon ve Xuereb, 1997; Akman vd., 2008; Ozkaya vd., 2015; Yu ve Moon, 2021; Schulze vd., 2022).

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

Pazar odaklı olmanın, işletmelerin müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını tespit ederken onların gelecek beklentilerine duyarlı olmayı, rakiplerinin stratejik hamlelerini takip etmeyi ve aynı zamanda yenilik stratejileri geliştirmeyi sağladığı ve bu sebeple stratejik bir esneklik algısı olarak dile getirilmiştir (Tutar vd., 2015). Nitekim, Tutar vd. (2015) çalışmasında, proaktif pazar yönelimi, proaktif girişimcilik yönelimi ve teknoloji yöneliminin yenilik yetenekleri ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu bağlamda yenilik yeteneklerinin stratejik yönelim ve pazar performansı arasında kilit bir rol oynadığı saptanmıştır.

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

Rakip odaklılık, rakiplerin faaliyetlerini ve stratejilerini tanımlamayı, analiz etmeyi ve rakiplerin faaliyetlerine uygun yanıtlar geliştirmeyi ifade eder (Gatignon ve Xuereb, 1997). Rakip odaklılığın amacı işletmeler rakiplerinden geri kalmamayı ve onları geçmeyi hedeflemesidir bu nedenle rakip odaklı bir kültürün, yenilikleri teşvik etmesi gerekmektedir (Han vd., 1998). Rakip odaklılığın yenilik çıktıları üzerindeki etkisine ilişkin tartışma hâlâ kesin olarak netleşmemiştir (Lukas ve Ferrell, 2000). Bir takım çalışmalar, rakiplerini kesintisiz bir şekilde takip eden rakip odaklı işletmelerin, rakiplerinden farklılaştırılmış ürünler ya da pazarlama programları geliştirerek fırsatlar elde ettiklerini ileri sürmektedir (Im ve Workman, 2004). Grinstein (2008) çalışmasında pazar odaklılığın bileşenlerinin yenilik çıktıları üzerinde olumlu etkiler yarattığını; ancak rakip odaklılığın etkisinin, asgari düzeyde bir müşteri odaklılığının varlığına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Frambach vd., (2003) rakip odaklılığın, yeni ürün faaliyetleri üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğunu ancak müşteri odaklılık aracılığıyla dolaylı olarak olumlu bir etkisinin ortaya çıktığını gözlemlemiştir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, rakip odaklılığın ürün taklidinin temel kaynaklarından biri olduğunu ve bunun yenilik çıktıları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını da savunmaktadır (Lukas ve Ferrell, 2000).

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

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

H₁: Müşteri odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₂: Rakip odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₃: Teknoloji odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Yenilik Yeteneği ve Çift Yönlü Dijital Dönüşüm

İnternet, büyük veri, bulut bilişim, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve yapay zeka gibi dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, ekonomik büyümenin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bu teknolojiler, üretim işletmelerini üretim yöntemleri ve yönetim modellerinde yenilik yapmaya ve yenilik yeteneklerini artırmaya etkin bir şekilde yönlendirmiştir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla işletmeler, büyük veri analizleri yoluyla ürün ve süreç yeniliğini hızlandırabilir. Bu durum, yenilik sürecinde işletmeler ile müşteriler arasındaki etkileşimi artırarak, pazara sunulan ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır (Fan vd., 2022).

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

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

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

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

3.3. Stratejik Odaklılık ile Çift Yönlü Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişkide Yenilik Yeteneğinin Aracılık Rolü

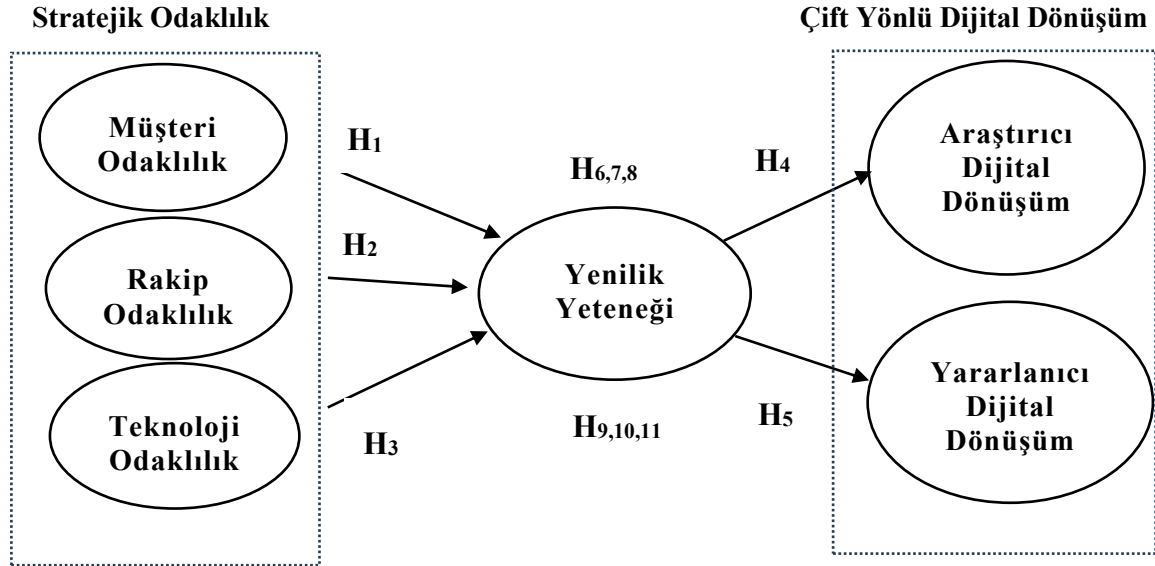
Araştırmalar, dijital dönüşümün işletmeler için kritik bir rekabet avantajı sağladığını ve bu sürecin başarısında stratejik yönelimin önemli bir rol oynadığını ve özellikle, müşteri ve teknoloji odaklılığın dijital dönüşüm yeteneğini yönlendirdiğini göstermektedir (Yu ve Moon, 2021). Nitekim, Yu ve Moon (2021) tarafından yapılan çalışmada, dijital stratejik yönelimin bir kaynak olarak dijital dönüşüm yeteneği üzerinde etkisinin olumlu olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, hem müşteri odaklılık hem de teknoloji odaklılık, dijital dönüşüm yeteneğini olumlu yönde etkilerken, teknoloji odaklılığın etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Liu, T. vd. (2024)'ın çalışmasında stratejik yönelimin dijital dönüşümün üzerinde etkisi olduğunu ve bu etkinin işletmenin yaşam döngüsündeki evresine bağlı olarak değiştiğini gözlemlemiştir. Literatürde, dijital dönüşümün iş modelleri, işletme performansı (Zhang, Y. vd., 2023), uluslararasılaşma (Jiang ve Wang, 2024) arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi saptanmıştır. Ancak, stratejik odaklılık ve dijital dönüşüm arasında söz konusu aracılık etkisini araştıran bir çalışma tespit edilememiştir.

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

H₆: Müşteri odaklılık ve araştırmacı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H₇: Rakip odaklılık ve araştırmacı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

- H₈: Teknoloji odaklılık ve araştırıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.
H₉: Müşteri odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.
H₁₀: Rakip odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.
H₁₁: Teknoloji odaklılık ve yararlanıcı dijital dönüşüm arasındaki ilişkide yenilik yeteneğinin aracılık etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. YÖNTEM

4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Çalışmada, anket yöntemi, verilerin toplanması ve araştırma hipotezlerinin amprik olarak test edilmesi için tercih edilmiştir. Araştırma evreni olarak mal imalatçısı işletmeler seçilmiş olup araştırma örneklemini kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Anket oluşturulması için çevrimiçi bir internet uygulamasından faydalanılmıştır. Anket formu, geçerliği ve güvenirliği literatürdeki çalışmalarda kanıtlanmış ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Ölçek ifadeleri araştırmanın amacı kapsamında uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeklerin orijinal dili İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiş, çevirinin dil uyumu kontrol edilerek doğru anlam ifade edebilmelerini teminen bazı ifadelerde düzeltme yapılmıştır. Türkçe açısından anlaşılabilirliğin test edilebilmesi için ön test yapılmıştır ve neticesinde maddeler tekrar gözden geçirilerek anket soruları revize edilmiştir.

Maddelerin ölçümünde beşli Likert tipi bir ölçek kullanılmış olup ölçek 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir. Tanımlayıcı sorular, araştırma modelindeki bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlere ilişkin ölçek ifadelerini içeren bölümlerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların tarafsız olarak fikirlerini yansıtabilmeleri için bahse konu anketin gizlilik ilkesine göre değerlendirileceği belirtilmiştir.

Veri toplama süreci kapsamında, çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 421 işletmeden geri dönüş sağlamıştır. Hatalı/rastgele yanıtlar içeren formlar elenerek 415 işletmeden edilen veri ile analiz aşamasına geçilmiştir. Araştırma örneklemine ilişkin betimsel

veriler Tablo 1’de sunulmaktadır. Örneklem detaylı incelendiğinde, katılımcıların %32,3’nün üst düzey yönetici olduğu, %1,4’ü ise alt düzey yönetici olduğu; %26,5’nin satış departmanında, %12,3’ünün ise pazarlama departmanında çalıştığı tespit edilmiştir. İşletmelerin %39,5’nin 31 yıl ve üzerinde, %19,5’nin ise 1-10 yıl süresinde faaliyet gösterdikleri, %33’nünde çalışan sayısının 250 ve üzeri olduğu ve %84,8’nin yerli sermayeye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 1: Betimsel Veriler

Çalışma Pozisyonu	Sıklık	Yüzde (%)
Üst Düzey	102	24,6
Üst Düzey Yönetici	134	32,3
Orta Düzey Yönetici	107	25,8
Alt Düzey Yönetici	6	1,4
Beyaz Yakalı Personel	66	15,9
Çalışılan Departman		
Satış	110	26,5
Pazarlama	51	12,3
Üretim	75	18,1
Finans/Muh.	88	21,2
Diğer	91	21,9
İşletme Faaliyet Süresi		
1-10 yıl	81	19,5
11-20 yıl	101	24,3
21-30 yıl	69	16,6
31 yıl ve üzeri	164	39,5
Çalışan Sayısı		
10 kişiden az	43	10,4
10-49 arası	117	28,2
50-249 arası	118	28,4
250 ve üzeri	137	33,0
İşletme Sermaye Yapısı		
Ağırlıklı olarak yerli sermaye (%51 ve üstü)	36	8,7
Yerli sermaye (%100)	352	84,8
Yabancı sermaye (%100)	7	1,7
Ağırlıklı olarak yabancı sermaye (%51 ve üstü)	8	1,9
Yerli ve yabancı sermaye (%50-%50)	12	2,9
Toplam	415	100

4.2. Kullanılan Ölçekler ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmanın ana modelinde, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık, yenilik yeteneği, yararlanıcı dijital dönüşüm ve araştırmacı dijital dönüşüm olmak üzere altı değişken bulunmaktadır. Araştırmadaki ölçek ifadeleri Ek-1’de gösterilmektedir.

Stratejik odaklılık şemsiye kavramının alt boyutlarını oluşturan, müşteri odaklılık, rakip odaklılık, teknoloji odaklılık değişkenlerine ilişkin ölçekler her biri beşer ifadeden oluşmakta olup Yu ve Moon (2021)’dan alınmıştır. Yenilik yeteneği, yararlanıcı dijital dönüşüm, araştırmacı dijital dönüşüm değişkenlerine yönelik ölçekler her biri dörder ifadeden oluşmakta olup Zhang, Y. vd. (2023)’dan uyarlanmıştır.

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

5. BULGULAR

5.1. Veri Analizi

Araştırma hipotezlerinin analiz edilebilmesi için literatürdeki ilk şart, veri setinin normal dağılıma sahip olmasıdır (Kalaycı, 2010). Bu nedenle, araştırmada kullanılan verilerin dağılımının uygun olup olmadığını saptanması için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Literatürde, basıklık ve çarpıklığın normal dağılım varsayımını karşılamasına yönelik farklı eşik değerleri bulunmakla beraber normal dağılım sergilemesi için söz konusu değerlerin ± 3 aralığında bulunması gerektiği ifade edilmiştir (Kline 2014). Bu çalışmada, veri setine ilişkin saptanan çarpıklık değerleri -1,327 ile 0,156 arasında ve basıklık değerleri ise -0,107 ile 2,491 arasında bulunmakta olup bahse konu verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

5.2. Ortak Yöntem Varyansı

Ortak yöntem varyansı sorunu olup olmadığı tespiti için ilk önce Harman tek faktör testi kullanılmıştır. Bu testte, tüm ifadeler tek faktörde birleştirildiğinde hesaplanan açıklanan varyans oranı %50'sinden daha düşük ise ortak yöntem varyansı sorunun mümkün olmayacağını ifade etmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986; Podsakoff v.d, 2003). Bu çerçevede, modelde yer alan tüm ifadeler tek faktörde birleştirilerek ve döndürme olmaksızın analiz edildiğinde açıklanan varyans %38,9 olarak ölçülmüştür.

Ortak yöntem varyansı sorunun tespiti için kullanılan diğer bir yöntem ise tüm gözlenen değişkenleri tek faktörde toplayarak doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesidir (Venkatraman ve Prescott, 1990). Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, düşük uyum değerleri olduğu görülmüştür ($X^2/df = 7,916$; $GFI=0,611$; $CFI =0,653$; $TLI =0,24$; $RMSEA =0,129$).

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

5.3. Ölçüm Modeli, Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma kapsamında yer alan ölçek ifadelerinin güvenilirliği ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Literatürde Cronbach's Alpha katsayısı güvenilirlik seviyesinin tespiti için kullanılmaktadır ve bu değer için kabul edilen alt sınır 0,70'dir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2018). Buna ek olarak, madde toplam korelasyon (item-total correlation) değerleri için alt sınır değeri 0,40 olarak kabul edilmektedir (Jarvis vd., 2003). Bu kapsamda, müşteri odaklılığın birinci ifadesi (MO1) düşük item-total korelasyon ($0,295 < 0,4$) ve rakip odaklılığın beşinci ifadesi (RO5) de düşük item-total korelasyon ($0,347 < 0,4$) sebebiyle analizden çıkarılmış olup diğer ifadeler ise 0,40 sınır değerinin üzerinde kaldığı tespit edilmiştir. Akabinde kalan ifadelerle yapılan güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach's Alpha değerleri 0,746 ile 0,916 arasında değişim göstermekte ve hepsi eşik değerin üzerinde olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, Tablo 2'de gösterilen verilerden biri olan birleşik güvenilirlik (CR, Composite Reliability) değerleri hesaplanmıştır. Sonuç olarak, ölçeklere ait tüm CR değerleri 0,70 olan eşik değerleri aşmıştır ve böylece ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Güvenirlik analizinden sonra araştırmadaki veri setindeki değişkenler arasındaki yapı geçerliliğinin belirlenmesi ve ölçeklerin tek boyutlu olup olmadıklarının tespit edilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu analiz kapsamında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Bartlett küresellik testleri yapılmış ve faktör yüklerinin değerleri kontrol edilmiştir. Tüm

faktörlerde KMO değerinin eşik değer olan 0,50'nin üstünde olduğu (Tabachnick vd., 2018) ve Barlett testinin tüm faktörler için anlamlı çıktığı ($p < 0,001$) gözlemlenmiştir (Hair v.d., 2006). Bunun yanı sıra, ölçek ifadelerinin kendi faktörleri içindeki yükleri kritik değer olan 0,50'nin (Churchill, 1979) üstünde olduğu görülmüştür. Faktörlerin maddelerine ilişkin açıklanan varyans değerlerinin ise % 57,3 ile %80,2 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans oranlarının, sosyal bilimler alanında, 0,40 ile 0,60 arasında olması yeterli bulunmaktadır (Tavşancıl, 2002). Bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın veri seti faktör analizi yapmak için uygundur. Bu analizlere ilişkin değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	KMO Değerleri	Cronbach's Alpha
Müşteri Odaklılık				
MO2	0,736	0,573	0,771	0,746
MO3	0,798			
MO4	0,762			
MO5	0,731			
Rakip Odaklılık				
RO1	0,757	0,629	0,764	0,797
RO2	0,867			
RO3	0,827			
RO4	0,710			
Teknoloji Odaklılık				
TO1	0,806	0,672	0,835	0,876
TO2	0,839			
TO3	0,818			
TO4	0,818			
TO5	0,816			
Yenilik Yeteneği				
YY1	0,803	0,678	0,798	0,842
YY2	0,874			
YY3	0,825			
YY4	0,793			
Yararlanıcı Dijital Dönüşüm				
SDD1	0,872	0,765	0,816	0,895
SDD2	0,918			
SDD3	0,875			
SDD4	0,830			
Araştırmacı Dijital Dönüşüm				
KDD1	0,819	0,802	0,841	0,916
KDD2	0,911			
KDD3	0,931			
KDD4	0,918			

Müşteri Odaklılık-MO; Rakip Odaklılık-RO; Teknoloji Odaklılık-TO-TeknO; Yenilik Yeteneği- YY; Yararlanıcı Dijital Dönüşüm-SDD; Araştırmacı Dijital Dönüşüm-KDD

Araştırma kapsamında, açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının analize devam edilmesi noktasında uygun çıkmasıyla ölçüm modelinin testi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu aşamada doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, Tablo 3'de gösterilen modelin uyum indeksleri (RMSEA, CMIN, CMIN/DF, SRMR, GFI, NFI, AGFI, CFI, IFI ve TLI) analiz edilmiştir.

Tablo 3: Model Uyum İndeksleri

χ^2 (CMIN)	df	χ^2/df (CMIN/df)	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
691.124	260	2,658	0,931	0,894	0,920	0,931	0,880	0,85	0,055	0,063

Bu kapsamda, CMIN (Ki-kare) değeri, model ile toplanan verilerin arasındaki uyumu test etmektedir. Ancak, söz konusu değerin örnekleme göre değişiklik göstermesi nedeniyle daha güvenilir bir sonuç veren CMIN/DF oranı tercih edilmektedir. CMIN/DF değerinin 3'ten küçük olması iyi uyuma, 5'ten küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 1998; Schumacker ve Lomax, 2004). Bu itibarla, CMIN/DF değeri 2,658 olarak hesaplanmış olup kabul edilebilirdir ($p < 0,0001$) ve model uyumu iyidir.

Buna ilaveten, tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)) değeri için 0,05 ile 0,08 arasındaki değerler kabul edilebilir (Hair vd., 1998) olup hesaplanan RMSEA 0,063 değeri uygun değer aralığında bulunmaktadır.

Diğer taraftan, literatürde, iyilik uyum indeks (goodness of fit index (GFI)), normlaştırılmış uyum indeks (normed fit index (NFI)) ve düzeltilmiş iyilik uyum indeks (adjusted goodness of fit index (AGFI)), karşılaştırmalı uyum indeks (comparative fit index (CFI)), Tucker–Lewis index (TLI) ve fazlalık uyum indeks (incremental fit index (IFI)) değerlerinin de 0,9 ve üzerinde çıkması yine model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998; Schumacker ve Lomax, 2004; Byrne, 2016; Gürbüz, 2019). Bu çerçevede, uyum indekslerinden GFI değeri 0,888; NFI değeri 0,894; CFI değeri 0,931 AGFI değeri 0,85 ve IFI değeri 0,931 olarak hesaplanmış olup 0,90'ın üzerinde veya 0,90'a çok yakın değerlerdir. Ayrıca, SRMR değeri ise 0,055 olarak hesaplanmış ve 0,08'in altında olduğu için iyi olarak değerlendirilmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Bu bulgular, neticesinde model uyumunun iyi olduğu tespit edilmiştir.

Ölçüm modeli testi akabinde, yakınsama ve ayırım geçerlilikleri analiz edilmiştir. Yakınsama geçerliliği kapsamında ortalama açıklanan varyans (AVE, Avarage Variance Extracted) değerleri ve yapı güvenilirliği (CR-composite reliability) değerleri analiz edilmiştir. CR değerinin 0,70'den, AVE değeri 0,50'den büyük ise ölçekler yakınsama geçerliliği kriterlerini sağlamaktadır (Hair vd., 2006). Ancak, bileşik güvenilirlik CR değeri yeterliyse AVE değerinin 0,40'tan fazla olmasının da kabul edilebileceği ileri sürülmektedir (Lam, LW, 2012; Ho vd., 2020; Maruf vd., 2021). Bununla birlikte, ifade sayısının az olması ve 0,60 civarında faktör yüklerine sahip olunması hallerinde AVE değerinin 0,50'nin altında olması normal kabul edilmektedir (Çatak, 2020). Analiz sonucunda, CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu ve yeterli olduğu gözlenmektedir. Bu doğrultuda, müşteri odaklılık (MO) için AVE değeri 0,433 hesaplanmış olup diğer değişkenlerde ise AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Literatürdeki söz konusu değerlendirmeler neticesinde yakınsama geçerliği ölçüm modelindeki değişkenler açısından sağlanmıştır. Bu analizlere ilişkin değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Yapı Güvenilirlikleri, Ortalama Açıklanan Varyanslar ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	CR	AVE	MO	TeknO	SDD	KDD	YY	RO
MO	0,752	0,433	0,658					
TeknO	0,878	0,589	0,663***	0,768				
SDD	0,899	0,691	0,544***	0,688***	0,831			
KDD	0,921	0,747	0,569***	0,622***	0,760***	0,864		
YY	0,845	0,578	0,715***	0,710***	0,590***	0,534***	0,76	
RO	0,808	0,518	0,504***	0,280***	0,277***	0,251***	0,334***	0,72

Modelde ayırım geçerliliğinin test edilmesi için “Heterotraitmonotrait Ratio Matrix” (HTMT) analizi ve Fornell ve Larcker yöntemi kullanılmıştır. Bu analizlere ilişkin değerler Tablo 5'te sunulmuş olup HTMT analizi sonucunda değişkenlere ait tüm değerlerin 0,85'in altında olduğu gözlenmiştir (Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

Bu araştırmada ayırım geçerliliğinin kontrol etmek amacıyla kullanılan diğer bir analiz ise Fornell ve Larcker'ın yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama

açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlardan yüksek olması durumunda ayırım geçerliliği sorununun olmadığı anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu analizde genel olarak değerlerin bahsedilen kurallar ile uyumlu olduğu görülmüştür. Yalnızca müşteri odaklılığın AVE değerinin, teknoloji odaklılık ve yenilik yeteneği arasındaki korelasyonlarından az bir farkla düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, Henseler vd. (2015), Fornell-Locker kriterinin ayırım geçerliliğinin tespit edilmesinde çoğunlukla kullanılmasına karşın bu kriterin uygunluğu ve etkinliğine yönelik yeterli sistematik çalışmaların yapılmadığını ileri sürmekte olup söz konusu analizin değerlendirilmesinde spesifik ve hassas olması nedeniyle yeni bir yaklaşım olarak HTMT analizini önerilmektedir (Hamid vd., 2017). Bu bağlamda, HTMT analizi sonuçlara göre modelde ayırım geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 5: HTMT Analizi

	MO	TeknO	SDD	KDD	YY	RO
MO						
TeknO	0.666					
SDD	0.556	0.71				
KDD	0.581	0.655	0.805			
YY	0.733	0.718	0.607	0.585		
RO	0.545	0.304	0.3	0.266	0.379	

5.4. Hipotez Testleri

Analiz sonucunda model uyumuna ilişkin değerler ($p < 0,001$, CMIN/DF=3,290, GFI=0,856 CFI=0,902, AGFI=0,833, NFI=0,866 IFI=0,902, TLI=0,89, RMSEA=0,074), uyum açısından kabul edilebilir ve iyi uyum aralıklarındadır (Hair vd., 1998; Lomax ve Schumacker, 2004; Kline, 2015; Byrne, 2016).

Gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonuçlarına göre müşteri odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde ($\beta=0,423$, $p < 0,001$); teknoloji odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde ($\beta=0,519$, $p < 0,001$); yenilik yeteneğinin araştırıcı dijital dönüşümü üzerinde ($\beta=0,676$, $p < 0,001$); yenilik yeteneğinin yararlanıcı dijital dönüşümü üzerinde ($\beta=0,722$, $p < 0,001$) olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak, rakip odaklılığın yenilik yeteneği üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır ($\beta=-0,001$, $p > 0,05$).

Bu bağlamda değişkenler arasındaki doğrudan ilişkiyi gösteren yol analizinin sonuçları Tablo 6’da görülmekte olup katsayılar, analizdeki değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sonuçlarını belirtmektedir. Yol analizi sonuçlarına göre, araştırmadaki H₁, H₃, H₄ ve H₅, hipotezleri desteklenmiş, H₂ hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 6: Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	Katsayılar	Standart Hata	Kritik Oran (C.R.)	p	Standardize Edilmiş Katsayılar (β)
H ₁ MO → YY	0,408	0,078	5,206	***	0,423
H ₂ RO → YY	-0,001	0,050	-0,013	0,990	-0,001
H ₃ TeknO → YY	0,502	0,066	7,634	***	0,519
H ₄ YY → KDD	0,800	0,074	10,755	***	0,676
H ₅ YY → SDD	0,922	0,078	11,839	***	0,722

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

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonuçları neticesinde, değişkenler arasındaki dolaylı ilişkilerin test edildiği aracılık ilişkilerine yönelik analiz sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. Müşteri, rakip ve teknoloji odaklılığın çift yönlü dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yenilik yeteneğinin oynayacağı rolü test edilmesine yönelik bir aracılık modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada, dolaylı etki yeni yaklaşım çerçevesinde incelenmiş olup söz konusu yaklaşıma göre toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasa bile aracılık etkisinin anlamlı sonuç vereceğini ileri sürmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021). Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında aracılık etkisini analiz etmek için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki dolaylı ilişkiyi gösteren aracılık (H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11}) etki tablosu sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. Bu doğrultuda, müşteri odaklılık, teknoloji odaklılık ile araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşümün arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği anlamlıdır. Hipotezlere ilişkin standardize edilmiş katsayılar (β) incelendiğinde; MO’nun YY aracılığıyla KDD ve SDD üzerindeki etki düzeylerinin birbirine yakın olduğu; TO’nun YY aracılığıyla KDD ve SDD üzerindeki etki düzeylerinin birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, H_6 , H_8 , H_9 , H_{11} hipotezleri desteklenmektedir. Diğer taraftan, rakip odaklılık ile araştırmacı dijital dönüşüm ve yararlanıcı dijital dönüşümün arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğunu ileri sürdüğümüz yenilik yeteneği anlamlı değildir. Bu bağlamda, H_7 ve H_{10} hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 7: Dolaylı Aracılık Analizi Sonuçları

Hipotezler	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Güven Aralığı		p - Değeri	Standardize Edilmiş Katsayılar (β)
		Alt Sınır	Üst Sınır		
H_6	MO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ KDD	0,327	0,216	0,001	0,286***
H_7	RO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ KDD	0,001	-0,07	0,987	0
H_8	TeknO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ KDD	0,402	0,272	0,001	0,351**
H_9	MO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ SDD	0,376	0,251	0,001	0,305***
H_{10}	RO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ SDD	-0,001	-0,081	0,987	0
H_{11}	TeknO $\rightarrow$ YY $\rightarrow$ SDD	0,463	0,316	0,001	0,375**

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

6. SONUÇ

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

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

temel teknolojiye sahiptir ve bunlar yenilikçi, daha iyi tasarlanmış ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, yeni teknolojiler edinmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek veya mevcut uygulamalarını desteklemek için en son teknolojiyi uygulama konusunda proaktif bir tavır sergiler (Masa'deh vd., 2018). Bu nedenle bir işletme rekabetçi olabilmek ve yenilik yeteneğini geliştirebilmek için güçlü bir teknolojik yönelime sahip olmalıdır.

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

Literatürde, stratejik odaklılığın dijital dönüşümü olumlu olarak etkilediğine ilişkin çalışmalar mevcuttur (Yu ve Moon, 2021; Liu, T. vd., 2024). Ancak yenilik yeteneğinin söz konusu ilişkideki aracılık rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, stratejik odaklılığın dijital dönüşüm üzerindeki dolaylı etkileri vurgulamakta olup özgün bir katkı olarak, yenilik yeteneğinin önemli bir aracı olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada yenilik yeteneğinin, müşteri ve teknoloji odaklılıkların hem araştırmacı hem de yararlanıcı dijital dönüşümüne etkisinde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde müşteri odaklılığının yenilik yeteneği vasıtasıyla araştırmacı ve yararlanıcı dijital dönüşüm üzerindeki etki düzeylerinin benzer olduğu ve yine teknoloji odaklılığında paralel sonuçlar verdiği görülmüş olup çift yönlü dijital dönüşümün her iki alt boyutunda etki düzeylerinin dengeli olduğu saptanmıştır. Stratejik odaklılık işletmelerin çevrelerindeki değişikliklere vereceği tepkiyi belirler ve işletmenin yenilik gayretleri için bir itici ve kolaylaştırıcı güç haline gelir ve bu sayede işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine yön verir.

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

Araştırmada, dijital dönüşümüne yeni bir bakış açısıyla, örgütsel çift yönlülük teorisi doğrultusunda çift yönlü dijital dönüşüm kavramı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, Türkçe literatürde yer almayan, yabancı literatürde ise sınırlı sayıda çalışmaya konu olan çift yönlü dijital dönüşüm kavramı, araştırmacı ve yararlanıcı dijital dönüşüm olarak iki boyutta irdelenmiştir. Böylelikle, bu çalışma dijital bağlamda örgütsel çok yönlülük araştırma alanını ve paradigmasını genişletmektedir.

Bu araştırmada, bazı kısıtlar söz konusudur. Öncelikle, yenilik yeteneği ürün ve süreç boyutları ile ele alınmış olup ileride yapılacak çalışmalarda, yeniliğin diğer türlerini (pazarlama ve organizasyonel yenilik) de içeren bir ölçeğin kullanılması önerilmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin çift yönlü dijital dönüşümün alt boyutlarında farklılaşp farklılaşmadıklarına ilişkin detaylı bir çalışmanın yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, analizlere

dijital dönüşüm deneyimi, uygulama süresi gibi tanımlayıcı sorular ile kontrol değişkenleri eklenebilir ve böylece analizde veriler daha spesifik bir hale getirilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Araştırma etiği için Ankara Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 26/01/2024 tarihli ve 05/42 sayılı toplantıda değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur (Evrak Tarih ve Sayısı: 06/02/2024-85434274-050.04.04).

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar makaleye eşit olarak katkı sunmuştur.

Çıkar Beyanı

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In *Journal of physics: Conference series* (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
- Aghajari, N., & Amat Senin, A. (2014). Strategic orientation and dual innovative operation strategies: Implications for performance of manufacturing SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(2), 127-147.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-116.
- Alcácer, V., & Cruz-Machado, V. (2019). Scanning the industry 4.0: A literature review on technologies for manufacturing systems. *Engineering science and technology, an international journal*, 22(3), 899-919.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management*, 24(4), 316-334.
- Barney, J.B. (2001) 'Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp.41–56.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Borodako, K., Berbek, J., Rudnicki, M., Łapczyński, M., Kuziak, M., & Kapera, K. (2022). Market orientation and technological orientation in business services: The moderating role of organizational culture and human resources on performance. *Plos one*, 17(6), e0270737.
- Bräthen, M., Doan, E., & Breunig, K. J. (2021). Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review. In *Proceedings on the 2021 ISPIM innovation conference: Innovating our common future*. International Society for Professional Innovation Management
- Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovation capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(3), 621-637.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201.
- Chen, B., Wan, J., Shu, L., Li, P., Mukherjee, M., & Yin, B. (2018). Smart Factory of Industry 4.0: Key Technologies, Application Case, and Challenges. *IEEE Access*, 6, 6505–6519.

- Churchill, J. G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Çatak, G. (2020). Kültürel farklılıkların yerli üretim logosuna yönelik tutum üzerindeki etkisi: İzmir–Erzurum örneği (Master's thesis, Balıkesir University (Turkey)).
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Dedehayir, O., Ortt, J. R., & Seppänen, M. (2017). Disruptive change and the reconfiguration of innovation ecosystems. *Journal of Technology Management and Innovation*, 12(3), 9–21.
- Dedehayir, O., Ortt, R. J., Riverola, C., & Miralles, F. (2017). Innovators and early adopters in the diffusion of innovations: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740010.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., Kim, S. H., & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?. *International Marketing Review*, 30(3), 231-252.
- Duncan, Robert B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Fan, X., Wang, Y., & Lu, X. (2022). Digital transformation drives sustainable innovation capability improvement in manufacturing enterprises: Based on FsQCA and NCA Approaches. *Sustainability*, 15(1), 542.
- Fan, X., Zhao, S., Zhang, B., Wang, S., & Shao, D. (2023). The impact of corporate digital strategic orientation on innovation output. *Heliyon*, 9(5).
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929-939.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International journal of research in marketing*, 20(4), 377-397.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International journal of research in marketing*, 24(1), 3-15.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 39(4), 282-300.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European journal of marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the academy of Marketing science*, 36, 166-173.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi?. *Turkish Journal of Psychology/Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88).
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., *Multivariate data analysis* (5th ed.), N J: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2018). Multivariate data analysis. 8th Edition, Cengage Learning: United Kingdom.

Hakala, H. (2010). Configuring out strategic orientation.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.

Haryani, S., & Gupta, V. B. (2016). Factors affecting innovation capability of Indian software firms (with special reference to Indore City). *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(12), 1213-1219.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.

Ho, J. C., Wu, C. G., Lee, C. S., & Pham, T. T. T. (2020). Factors affecting the behavioral intention to adopt mobile banking: An international comparison. *Technology in Society*, 63, 101360.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

Huang, J., Newell, S., Huang, J. and Pan, S.L. (2014), "Site-shifting as the source of ambidexterity: empirical insights from the field of ticketing", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 23 No. 1, pp. 29-44.

Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 26(12), 1173-1181.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.

Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.

Jiang, Y., & Wang, X. (2024). Digital transformation, innovation capability and speed of internationalization. *Finance Research Letters*, 67, 105448.

Kahn, K. B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 18(5), 314-323.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., & Raut, R. (2020). A performance measurement system for industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs-A review and empirical investigation. *International journal of production economics*, 229, 107853.

Kiffin-Petersen, S. A., & Soutar, G. N. (2020). Service employees' personality, customer orientation and customer incivility. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281-296.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kline, R. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. In *Applied quantitative analysis in education and the social sciences* (pp. 171-207). Routledge.

Kogut, B. & U. Zander (1992). Knowledge of firm, combinative capability and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 132-145.

- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408.
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of business research*, 65(9), 1328-1334.
- Lawson, B. & D. Samson (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3) (September), 1–23.
- Lazzarotti, F., Samir Dalfovo, M., & Emil Hoffmann, V. (2011). A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. *Journal of technology management & innovation*, 6(4), 121-135.
- Lee, O.-K.(D.), Sambamurthy, V., Lim, K.H. and Wei, K.K. (2015), “How does IT ambidexterity impact organizational agility?”, *Information Systems Research*, Vol. 26 No. 2, pp. 398-417.
- Leshner, M., Gierten, D., Attrey, A., Carblanc, A., & Ferguson, S. (2019). Going digital: Shaping policies, improving lives.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Liang, H., Wang, N., & Xue, Y. (2022). Juggling information technology (IT) exploration and exploitation: A proportional balance view of IT ambidexterity. *Information Systems Research*, 33(4), 1386-1402.
- Liao, H. T., & Pan, C. L. (2021, December). The role of resilience and human rights in the green and digital transformation of supply chain. In 2021 IEEE 2nd international conference on technology, engineering, management for societal impact using marketing, entrepreneurship and talent (TEMSMET) (pp. 1-7). IEEE.
- Liu, H., Ke, W., Kee Wei, K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 322-346.
- Liu, Q. R., Liu, J. M., & He, Z. P. (2023). Digital transformation ambidexterity and business performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1402-1420.
- Liu, T. C., & Chen, Y. J. (2015). Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 2-16.
- Liu, T., Dai, Y., & Yan, M. (2024). The Impact of Strategic Orientation on Digital Transformation: Empirical Evidence Based on Chinese Listed Manufacturing Firms.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- M. Hajjat, M. (2002). Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), 428-441.
- March, James (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Markides, C., & Chu, W. (2008). 19 Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization. *Handbook of research on strategy and foresight*, 324.
- Maruf, T. I., Manaf, N. H. B. A., Haque, A. K. M. A., & Maulan, S. B. (2021). Factors affecting attitudes towards using ride-sharing apps. *International Journal of Business, Economics and Law*, 25(2), 60-70.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Matthews, L., Hair, J. O. E., & Matthews, R. (2018). PLS-SEM: The holy grail for advanced analysis. *Marketing Management Journal*, 28(1), 1-13.
- Montealegre, R., Iyengar, K., & Sweeney, J. (2019). Understanding ambidexterity: Managing contradictory tensions between exploration and exploitation in the evolution of digital infrastructure. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(5), 1.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., and Hii, J. (2001). A Framework for Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perceptions of Managers and Policy Makers in Two European Regions. *Intergrated Manufacturing Systems* 12 (2): 114-124. (
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*, 12(5), 5-15.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Oslo Manual, O. E. C. D. (2005). The measurement of scientific and technological activities. Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition. A joint publication of OECD and Eurostat.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Pan, X., Oh, K. S., & Wang, M. (2021). Strategic orientation, digital capabilities, and new product development in emerging market firms: The moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, 13(22), 12703.
- Peteraf, M.A. (1993) 'The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view', *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.179–191.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Transforming industrial business: The impact of digital transformation on automotive organizations.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Queiroz, M. M., Fosso Wamba, S., Machado, M. C., & Telles, R. (2020). Smart production systems drivers for business process management improvement: An integrative framework. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1075-1092.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1).
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214.
- Schumacker RE, Lomax RG. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Taylor & Francis; 2004. p.1-8.
- Sharda Haryani, D. V. (2016). Factors affecting innovation capability of indian software firms (with special reference to indore city).
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information systems research: relevant theory and informed practice*, 687-692.
- Subhasish Dutta, 2023, Top 11 Real-World Digital Transformation Examples. [Çevrim-ici: <https://www.turing.com/resources/digital-transformation-examples>], Erişim Tarihi: 23.01.2025.
- Sunder M, V., & Modukuri, S. (2024). Essential capabilities for successful digital service innovation at the bottom of the pyramid. *California Management Review*, 66(3), 69-92.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2018). Using multivariate statistics. 7TH Edition, Pearson: Boston.
- Tavşancıl, E., & Keser, H. (2002). Development of a Likert Type Attitude Scale towards Internet Usage. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 1(1).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction (Working Paper). Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Teubner, A., & Stockhinger, J. (2020). IT/IS strategy research and digitalization: An extensive literature review.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69-79.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- Ulas, D. (2019). Digital transformation process and SMEs. *Procedia computer science*, 158, 662-671.
- Un, CA (2002). Innovative capability development in US and Japanese firms. *Academy of Management Proceedings 2002 IM E1-E6*.
- Van Alstyne, M. W., & Parker, G. G. (2021). Digital transformation changes how companies create value. *Harvard business review*, 17.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic management journal*, 11(1), 1-23.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485-494.
- Walker, Z. Realizing and Overcoming the Digital Myopia. (Vijaya Sunder M, Siddhartha Modukuri, 2022)
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*", 9(1), 31-51.
- Werhahn, K. J., Fong, J. K. Y., Meyer, B. U., Priori, A., Rothwell, J. C., Day, B. L., & Thompson, P. D. (1994). The effect of magnetic coil orientation on the latency of surface EMG and single motor unit responses in the first dorsal interosseous muscle. *Electroencephalography and Clinical Neurophysiology/Evoked Potentials Section*, 93(2), 138-146.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. *Sustainability*, 13(17), 9766.
- Zhang, Y., Ma, X., Pang, J., Xing, H., & Wang, J. (2023). The impact of digital transformation of manufacturing on corporate performance—The mediating effect of business model innovation and the moderating effect of innovation capability. *Research in International Business and Finance*, 64, 101890.
- Zhang, Z., Jin, J., Li, S., & Zhang, Y. (2023). Digital transformation of incumbent firms from the perspective of portfolios of innovation. *Technology in Society*, 72, 102149.
- Zhao, X. (2022). Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079804.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhou, Q., Dekkers, R., & Chia, R. (2023). Are James March's 'exploration' and 'exploitation' separable? Revisiting the dichotomy in the context of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122592.
- Zhu, X., & Li, Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: how do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter?. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122851.

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

Extended Summary

The Impact of Strategic Orientation on Ambidextrous Digital Transformation: The Mediator Role of Innovation Capability

The importance of digital transformation is increasing gradually with the globalization. Businesses want to create value through digital transformation. However, in the digital transformation process, digital technologies are used to ensure competitive advantage, operational efficiency, cost reduction, customer value creation; to develop new/existing products and services; to change organizational structures, business processes, to optimize resource use of businesses and to focus on sustainable operations (Dedehayir et al., 2017; ; Chen et al., 2018; Alc'acer & Cruz-Machado, 2019; Queiroz et al., 2020; Reis & Melo, 2023; Dutta, 2023).

In the literature, there are limited number of studies that investigate digital transformation within the framework of the ambidexterity theory. Therefore, the main purpose of this study is to expand the research area and paradigm of the ambidextrous digital transformation concept, which will be new especially in the domestic literature. However, the relationship between strategic orientation and innovation capability with digital transformation has been examined in separated studies. In this context, another purpose of this study is to investigate the mediating role of innovation capability in the relationship between strategic orientation and digital transformation. According to the dynamic capabilities approach, strategic orientation is discussed in detail with the dimensions of customer, competitor and technological orientation; ambidextrous digital transformation is discussed in detail with the dimensions of explorative and exploitative digital transformation within the framework of organizational ambidexterity theory.

In this study, hypotheses were developed that customer orientation, competitor orientation, technological orientation have a positive effect on innovation capability and innovation capability has a positive effect on exploratory and exploitative digital transformation. In addition, the mediating effect of innovation capability on the relationship between customer orientation, competitor orientation and technology orientation and exploitative/explorative digital transformation are other proposed hypotheses.

In the perspective of the dynamic capabilities approach, strategic orientation is an important driving force for firms to develop new products, achieve competitive advantage and promote sustainable growth (Liu & Chen, 2015; Pan et al., 2021,) because firms' strategic orientation is affected by the uncertain and dynamic environment in which they operate (Gatignon & Xuereb, 1997). Gatignon and Xuereb (1997) defined strategic orientation as reflecting the firm's philosophy on how to conduct business through a set of deeply rooted values and beliefs that guide the firm to achieve superior performance. Although there are different classifications of strategic orientation in the literature, in this study, strategic orientation is considered as customer and competitor orientation and technology orientation. Customer orientation is the extent to which businesses and their employees are committed to meeting customer needs and enhancing customer welfare (Kiffin-Petersen & Soutar, 2020) and understanding and monitoring customers' needs (Narver & Slater, 1990; Kirca et al., 2005). Competitor orientation can be defined as the ability and willingness to identify, analyse and respond to competitors' actions (Gatignon & Xueber, 1997). Technology orientation is "the ability and the will to acquire a substantial technological background and use it in the development of new products" (Gatignon & Xuereb 1997). Lawson and Samson (2001) define innovation capability as 'the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders'.

Ambidextrous digital transformation is defined as a process that involves the digitalization of organization, processes, products, services and business models, combining and leveraging emerging digital technologies to both reduce operating costs and improve business efficiency internally and create new value externally through optimization and disruption (Zhu, X., Li, Y., 2023). In this study, it is considered as exploitative and explorative digital transformation.

In the study, goods manufacturing enterprises in Turkey were selected as the research population and convenience sampling method was used as the research sample. An online internet application was utilized to create the questionnaire. All items were measured using a five-point Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The questionnaire form was based on scales whose validity and reliability have been proven in studies in the literature and permission to use scales were obtained. Ethics committee permission was also obtained. The scales for the variables of customer orientation, competitor orientation, technology orientation, which constitute the sub-dimensions of the umbrella concept of strategic orientation, consist of five statements each and are taken from Yu and Moon (2021). The scales for the variables of innovation capability, exploitative and explorative digital transformation are adapted from Zhang, Y. et al. (2023). Out of 421 surveys, 415 valid responses were analyzed after eliminating those completed incorrectly or incompletely.

Within the scope of data analysis, since Cronbach's Alpha values ranged between 0.746 and 0.916 and are considered reliable. At the confirmatory factor analysis, the CMIN/DF value was 2.658, indicating acceptability ($p < 0.0001$) and good model fit. According to the fit indices, the RMSEA=0.063; GFI=0.888; NFI=0.894; CFI=0.931; AGFI =0.85; IFI =0.931 and SRMR =0.055 were considered good.

According to the results of the structural equation modeling, it was concluded that the model fit values ($p < 0.001$, CMIN/DF=3.290, GFI=0.856, CFI=0.902, AGFI=0.833, NFI=0.866 IFI=0.902, TLI=0.89, RMSEA=0.074) were found to be within the acceptable and/or good fit ranges. Customer orientation has a positive effect on innovation capability ($\beta = 0.423$, $p < 0.001$); technology orientation has a positive effect on innovation capability ($\beta = 0.519$, $p < 0.001$); explorative digital transformation of innovation capability ($\beta = 0.676$, $p < 0.001$); exploitative digital transformation of innovation capability ($\beta = 0.722$, $p < 0.001$). However, competitor orientation has no significant effect on innovation capability ($\beta = -0.001$, $p > 0.05$). The mediation effect of innovation capability on the relationship between customer orientation, technology orientation and explorative/exploitative digital transformation is positive and significant. However, the mediating effect of innovation capability on the relationship between competitor orientation and exploitative/explorative digital is not significant.

As a result, the finding is consistent with the studies in the literature and has been proved that customer and technology orientations are the driving forces of innovation capability (Deshpande et al., 1993; Han et al., 1998; Kahn, 2001; Jeong et al, 2006; Akman & Yilmaz, (2008), Haryani ve Gupta, 2016; Zhao, X., 2022). Like Jiang & Wang (2024), innovation capability positively and significantly affects both explorative and exploitative digital transformation. Thus, businesses with high innovation capability can respond quickly to unexpected technological developments or opportunities created by competitors and allocate new resources and new technologies to their business models in the digital transformation process (Zhang, Y. et al., 2023). It emphasizes the indirect effects of strategic orientation on digital transformation and, as an original contribution, reveals that innovation capability is an important mediator. In this context, it is observed that innovation capability has a mediating role in the impact of customer and technology orientations on both explorative/exploitative digital transformation. Strategic orientation determines the response of businesses to changes in their environment and becomes a driving and facilitating force for the innovation efforts of the

business, thereby shaping the digital transformation processes of businesses. However, there is no significant effect of competitor orientation on all relationships. In literature, there are studies that prove that there is no significant relationship between competitor orientation and innovation capability (Han et al., 1998; Frambach et al., 2003; Akman & Yilmaz, 2008). As suggested by Lukas and Ferrel (2000), competitor orientation often leads to imitation of competitors' products/services, which in turn inhibits an organization's creativity and innovation activities.