

# Florya Chronicles of Political Economy



**İSTANBUL AYDIN UNIVERSITY**

Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences

**Year 9 Number 1 - August 2023**

**GENEL DOI:** 10.17932/IAU.FCPE.2015.010

**FCPE August 2023 Year 9 Number 1 DOI** 10.17932/IAU.FCPE.2015.010/2023.901

**ISSN : 2149-5750**

**e-ISSN: 2717-7629**

# Florya Chronicles of Political Economy

ISSN : 2149-5750

## Proprietor

Doç. Dr. Mustafa AYDIN

## Editor-in-Chief

Zeynep AKYAR

## Editor

Prof. Dr. Celal Nazım İrem

## Editorial Board

Asst. Prof. Dr. Hazar VURAL JANE

Asst. Prof. Dr. Çiğdem ÖZARI

Res. Ass. Ecem ÇOŞAR CANLIER

Res. Ass. Aytaç BAYRAKTAR

## Publication Period

Published twice a year

October and April

## Language

English - Turkish

## Academic Studies

Coordination Office (ASCO)

## Administrative Coordinator

Süheyla AĞAN

## Proofreading

Neslihan İSKENDER

## Graphic Design

Deniz Selen KAĞITCI

## Visual Design

Nabi SARIBAŞ

## Correspondence Address

Beşyol Mahallesi, İnönü Caddesi,

No: 38 Sefaköy, 34295

Küçükçekmece/İstanbul

**Tel:** 0212 4441428

**Fax:** 0212 425 57 97

**Web:** www.aydin.edu.tr

**E-mail:** floryachronicles@aydin.edu.tr

## Press

Armoninuans Matbaa Tavukçuyolu

Cd. Palas Sk. No:3 Y.Dudullu

Ümraniye - İstanbul

**Tel:** 0216 540 36 11

**Faks:** 0216 540 42 72

**E-mail:** grafik2@armoninuans.com

## Scientific Board

*Ertuğ TOMBUŞ, New School for Social Research*

*John WEEKS, University of London*

*Carlos OYA, University of London*

*Turan SUBAŞAT, Muğla Sıtkı Koçman University*

*Özüm Sezin UZUN, Istanbul Aydın University*

*Nazım İREM, Istanbul Aydın University*

*Deniz YÜKSEKER, Istanbul Kent University*

*Ercan EYÜBOĞLU, Istanbul Aydın University*

*Gülümser ÜNKAYA, Istanbul Aydın University*

*Levent SOYSAL, Kadir Has University*

*Funda BARBAROS, Ege University*

*Zan TAO, Peking University*

*Bibo Liang, Guangdong University of Finance and Economics*

*Erginbay UĞURLU, Istanbul Aydın University*

*İzettin ÖNDER, Istanbul University*

*Oktar TÜREL, METU*

*Çağlar KEYDER, NYU and Bosphorus University*

*Mehmet ARDA, Galatasaray University*

*Erinç YELDAN, Bilkent University*

*Ben FINE, University of London*

*Andy KILMISTER, Oxford Brookes University*

# *Table of Contents*

## **Research Articles**

### **Bibliographic Analysis of Mindfulness Concept in Marketing Literature**

*İlkay KARADUMAN*.....1

### **Leadership Competency and Employee Performance in Organizations**

*Sezer AYAZ , Ahmad Noman HAIDARI* .....15

### **Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim**

*Ebru KARPUSOĞLU*.....39

### **Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape**

*Zafer ÇAKMAK*.....67

## ***DOI Numaraları / DOI Numbers***

**FCPE August 2023 Year 9 Number 1 DOI: 10.17932/IAU.FCPE.2015.010/2023.901**

### **Bibliographic Analysis of Mindfulness Concept in Marketing Literature**

*İlkay KARADUMAN*

10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe\_v09i1001

### **Leadership Competency and Employee Performance in Organizations**

*Sezer AYAZ , Ahmad Noman HAIDARI*

10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe\_v09i1002

### **Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim**

*Ebru KARPUSOĞLU*

10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe\_v09i1003

### **Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape**

*Zafer ÇAKMAK*

10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe\_v09i1004

## **From the Editor**

In today's quickly shifting commercial environment, businesses are up against a plethora of issues that require them to be adaptable and creative in their response. This editorial introduction provides a selection of interesting essays that explore many facets of management and strategy from a variety of perspectives. The publications under consideration shed light on important subjects like leadership competency, strategic digital management in family businesses, organizational agility in the face of environmental change, and mindfulness in marketing.

In the first paper, "Bibliographic Analysis of Mindfulness Concept in Marketing Literature" by İlkay Karaduman, the author delves into the expanding relationship between mindfulness and marketing. The findings of the study show that there is a growing acknowledgment of the mindfulness theory and practices within the field of marketing. This was discovered through an in-depth bibliographic analysis of publications found within the Web of Science Core Collection Database. The findings not only highlight the need of incorporating mindfulness into marketing strategy, but they also give insightful information that can be useful to both marketing professionals and marketing researchers.

Next, "Leadership Competency and Employee Performance in Organizations" by Sezer Ayaz and Ahmad Noman Haidari investigates the significant function that leadership competency plays in the fast-paced and ever-changing modern workplace. The study analyzes how managerial leadership qualities influence ethical conduct, human capital growth, and communication competency. In order to do this, quantitative research methods were utilized in the research. The findings highlight the favorable influence that management competence, ethical behavior, and increased communication skills can have on employee performance, and they offer practical consequences for supervisors and businesses.

The topic of the third piece, titled "Strategic Digital Management in Family Businesses" and written by Ebru Karpuzoğlu, is the shifting environment that family businesses face in today's world as a result of advances in technology. Because digitization is affecting both the culture of the

workplace and the operations of businesses, strategic digital management is becoming an increasingly important management philosophy. This article discusses the issues that are associated with sustainability, ego conflicts, individual interests, and nepotism. It also stresses the significance of strategic digital management in preparing family businesses for unmanned management. The article is useful to practitioners and makes a contribution to the body of research already done in this field since it offers novel insights and fills a strategic void.

Last but not least, “Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape” by Zafer akmak focuses on the important role that organizational agility plays in successfully navigating an environment that is both uncertain and constantly changing. The research highlights the significance of organizational agility as a means by which businesses may adjust to the unpredictability of their environments and acquire a competitive advantage. The essay provides a framework for future research while also bringing together previously acquired knowledge through its examination of the relationship between organizational agility and environmental turbulence.

These papers, when taken as a whole, make a contribution to the field of management and strategy by addressing important problems that are now being addressed by businesses. Whether it be the incorporation of mindfulness into marketing practices, the enhancement of leadership competencies, the adoption of strategic digital management in family businesses, or the cultivation of organizational agility, the studies provide valuable insights and practical implications not only for professionals but also for researchers. Mindfulness, marketing, leadership competency, employee performance, strategic digital management, family businesses, organizational agility, and environmental change are some of the keywords that come to mind while thinking of these concepts.

Finally, once again we are very grateful to our colleagues, the Rector of IAU, Prof. Dr. Yadigar İzmirlı and to Associate Professor Dr. Mustafa Aydın, President of IAU, for their continued support for the FCPE.

**Prof. Dr. Celal Nazım İrem**  
**Editör**

## ***Bibliographic Analysis of Mindfulness Concept in Marketing Literature***

**İlkay KARADUMAN<sup>1</sup>**

### **ABSTRACT**

In this study, the bibliographic analysis was used to examine the publications that relate marketing to the approach of mindfulness, which has been on the agenda in recent years in the literature, especially in the fields of psychology and health care. The study examined publications in the Web of Science Core Collection Database. 291 publications originating between 1990 and March 2023 were included in the study. The quality of the collected data was first assessed in the analyzes performed with the Biblioshiny software using the R Based Bibliometrix database. Then publication trends, country analyzes, keyword analyzes, and topic analyzes were performed. The results of the study show that the philosophy and practices of mindfulness are becoming increasingly important in the field of marketing. The results of the study are relevant to both marketing practitioners and marketing scholars.

***Keywords:*** *Mindfulness, Marketing, Bibliometric Analysis*

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Istanbul Aydın University, Department of Aviation Management, ilkaykaraduman@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0003-4314-7590 \*Research Article, Received: 23.03.2023, Accepted: 17.04.2023.

## **Pazarlama Literatüründe Bilinçli Farkındalık Kavramının Bibliyografik Analizi**

### **ÖZ**

Bu çalışmada bibliyografik analiz aracılığıyla literatürde son yıllarda gündemde olan özellikle psikoloji ve sağlık alanında yayınlara konu olan bilinçli farkındalık yaklaşımıyla pazarlamayı ilişkilendiren yayınların analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Web of Science Core Collection Veri Tabanında bulunan yayınlar incelenmiştir. Çalışmaya 1990 ve Mart 2023 arasında yapılan 291 yayın dahil edilmiştir. R Tabanlı Bibliometrix veri tabanının kullanan Biblioshiny yazılımı aracılığıyla yapılan analizlerde ilk önce toplanan verinin kalitesi değerlendirilmiştir. Ardından yayın trendleri, ülke analizi, anahtar sözcük analizi, topic analizi yapılmıştır. Çalışma sonuçları özellikle bilinçli farkındalık felsefesi ve pratiklerinin pazarlama alanında artarak önem kazandığını gösterir niteliktedir. Araştırmanın bulgularının hem pazarlama uygulayıcıları hem de pazarlama akademisyenleri açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

***Anahtar Sözcükler:** Bilinçli Farkındalık, Pazarlama, Bibliyometrik Analiz*



## **INTRODUCTION**

It is said that the origin of the mindfulness approach is based on ancient eastern and Buddhist philosophy. (Physiopedia, 2023). Recently, it has gained popularity in the Western world as a way to cope with the stress of modern life (Venkatraman, 2022). Mindfulness helps to lower stress levels and increase an individual's sense of happiness. As the benefits of mindfulness have become more widely recognized, companies have begun to explore how mindfulness can be used in marketing.

Marketing is an ever-evolving field where companies are constantly looking for new ways to connect with their customers and stand out in a crowded marketplace. Mindfulness can be identified as a potential tool for enhancing marketing efforts by fostering more authentic and meaningful relationships between firm and its' prospects. By incorporating mindfulness into marketing strategies, businesses may be able to create a more meaningful experience for their customers (Dutton, 2023), potentially leading to increased customer satisfaction and loyalty.

One way that mindfulness has been used in marketing is through mindfulness interventions for consumers. These interventions are designed to improve the well-being of customers and create a more positive experience with the brand. As an example, in their study Ben Haobin et al. (2021) investigated the effect of hotel servicescape on customer awareness and brand experience. It would not be wrong to mention the existence of many mindfulness practices that have not been reflected in academic studies on consumer experience in businesses.

Another way that mindfulness has been used in marketing is through mindfulness-based marketing strategies (Ndubisi, 2012). These strategies are designed to create more meaningful interactions with customers and build stronger relationships between the brand and the consumer. For example, Mindful advertising (Chab, 2009), with an alternative perspective, can minimize the interpretative variability between advertisers at the studios and audiences from different cultures.

The impact of mindfulness on consumer behavior is another area that has been explored in the literature (Brunel and Dong, 2006). Mindfulness can also lead to increased empathy and understanding of the consumer's needs, which can help businesses to create more personalized and relevant marketing campaigns. In their study Flavián et al. (2020) focused on mindfulness in implementing mobile payment systems in order to better

understand consumer behavior.

In this study, a bibliographic analysis was conducted on publications at the intersection of mindfulness and marketing. Publications found in the WOS Core Collection Database were compiled and analyzed using the Biblioshiny application, which utilizes R-based Biblimetrix infrastructure.

## **LITERATURE REVIEW**

Recently, academic attention to mindfulness has been increased in the marketing literature as a potential strategy to improve consumer behavior and marketing effectiveness.

More recently, several studies have explored the potential benefits of mindfulness for marketing professionals. As mentioned by Kumar et al (2023), in recent years, there has been growing scholarly interest in exploring the theoretical frameworks of mindful marketing and consumption. This is likely attributable to the heightened focus on environmentalism within both corporate and consumer spheres, prompting researchers to investigate how mindfulness can be incorporated into marketing practices as a means of promoting more sustainable and ethical consumption behaviors.

Malaysian researcher Ndubisi (2012) analyzed the effects of mindfulness-based marketing tactics on relationship quality in small healthcare companies. Author discovered that customer orientation, communication, and competence are significant aspects of customer satisfaction and relationship quality, and that customer satisfaction partially mediates the link between mindfulness-based marketing techniques and relationship quality. The study proposes that healthcare service providers and service sectors as a whole may improve relationship quality via the implementation of mindful marketing methods.

Gordon and Schaller (2014) investigated the notion of mindfulness in market analysis and its implications on an entrepreneurial mentality during opportunity appraisal in their study. The authors provide a comprehensive account of mindful market analysis and propose moderating effects on the links between personal and psychological characteristics and opportunity evaluation-related information processing results. The research focuses on the function of market analysis in opportunity appraisal and contributes to an understanding of entrepreneurs' intrapersonal cognitive processes. Bayraktar and Ndubisi (2014) developed a conceptual framework to characterize the influence of organizational awareness on the globalization

process and global market performance of businesses. The authors believe that organizational awareness has a substantial impact in the introduction of enterprises into international markets, their worldwide expansion, and their global market performance. The study emphasizes the need of establishing conscientious organizations in order to grow operations into global markets and attain ideal global market performance.

Uslay and Erdogan (2014) established and investigated the notion of Mindful Entrepreneurial Marketing (MEM) and its function as a mediator between production and consumption in their study. They hypothesized that the combination of mindfulness and entrepreneurial marketing may lead to more attentive production and consumption patterns and eventually increase the efficiency of markets, hence enhancing social welfare. The report provides a basic taxonomy for identifying mindful production and consumption habits and MEM project prospects. This is the first work to focus on the MEM construct, contributing to the literature on mindfulness, mindful marketing, entrepreneurial marketing, and marketing in general.

The paper by Lam et al. (2023) describes a field experiment that investigates the impacts of social marketing interaction utilizing service-dominant logic (S-D logic) and mindfulness practice. Using a pretest/posttest control group approach, the study assessed five dependent variables related to the effects of mindfulness practice using 72 participants. The results revealed substantial variations in the co-creation of value across groups, indicating that S-D logic and social marketing can facilitate positive behavioral change by promoting positive co-creation of value. The study emphasizes the significance of experimental transdisciplinary research for comprehending and enhancing human behavior.

## **RESEARCH METHODOLOGY**

### **Research Questions and Objectives**

Since the 1990s, the mindfulness approach has been the subject of various applications in the field of marketing. Parallel to this, it is seen that publications started in the marketing literature from the same years. The main purpose of this study is to make a bibliometric analysis of the literature on mindfulness and marketing and to examine the literature in this field in depth to identify current trends and areas that may be the subject of subsequent research.

This study will seek answers to the following research questions:

What are the research trends at the intersection of mindfulness and

marketing research fields?

What are the most frequently used keywords in mindfulness and marketing research?

What are the publications, authors and countries that shape mindfulness and marketing research?

### **Data Collection**

To conduct bibliometric analysis data collected from the “Web of Science Core Collection Database”. The search was conducted using the keywords “mindfulness” and “marketing” as search terms, and the search was limited to articles published between 1990 and March 2023.

The following inclusion criteria were applied to determine the publications to be included in the study:

- Articles published in peer-reviewed journals and proceeding books, book chapters.
- Publications written in English language.
- Publications that focused on the application of mindfulness in the field of marketing.

The search resulted in a total of 291 publications that met the inclusion criteria for this study. The publications included journal articles, conference proceedings, and book chapters.

The data were downloaded from the Web of Science database as raw data, imported into the Biblioshiny application, downloaded as excel file and manually controlled to increase the quality of the data. After data cleaning process, final data uploaded to Biblioshiny as a Bibtex file.

Overall, the use of the Web of Science database and the rigorous inclusion criteria ensured that the data used in this study were of high quality and reliability. The analysis of these data using the Biblioshiny application allowed for a comprehensive and in-depth exploration of the literature on mindfulness and marketing, and provided insights into the main trends, patterns, and research areas in this field. In Figure 1, the quality of the data used for the research can be seen:

**Figure 1:** Data Quality

Metadata	Description	Missing Counts	Missing %	Status
AU	Author	0	0.00	Excellent
CR	Cited References	0	0.00	Excellent
DT	Document Type	0	0.00	Excellent
SO	Journal	0	0.00	Excellent
LA	Language	0	0.00	Excellent
NR	Number of Cited References	0	0.00	Excellent
WC	Science Categories	0	0.00	Excellent
TI	Title	0	0.00	Excellent
TC	Total Citation	0	0.00	Excellent
C1	Affiliation	3	1.03	Good
RP	Corresponding Author	5	1.72	Good
AB	Abstract	8	2.75	Good
DI	DOI	18	6.19	Good
PY	Publication Year	18	6.19	Good
DE	Keywords	30	10.31	Acceptable
ID	Keywords Plus	39	13.40	Acceptable

In the creation of the figure above, the software makes an evaluation over the missing value. Variables with no missing value are considered “excellent”, those with a low number of missing values are considered “good”, and those with a moderate missing value are considered “acceptable”. In this study, there is no data variable with a high level of missing value and evaluated as “poor”.

### Data Analysis

The bibliometric analysis of the literature on mindfulness and marketing was conducted using the Biblioshiny application within the Bibliometrix package in R. In this study, four main bibliometric analyses were conducted: publication trend analysis, country analysis, keyword analysis, and topic analysis.

Publication trend analysis:

When the publications in the field of mindfulness and marketing were analyzed within the scope of the study, it was seen that the most publications were made in the Journal of Business Research (7 Publications), Journal

of Marketing and Entrepreneurs (7 Publications) and Sustainability (7 publications). The results are in Figure-2.

**Figure 2:** Most Relevant Sources

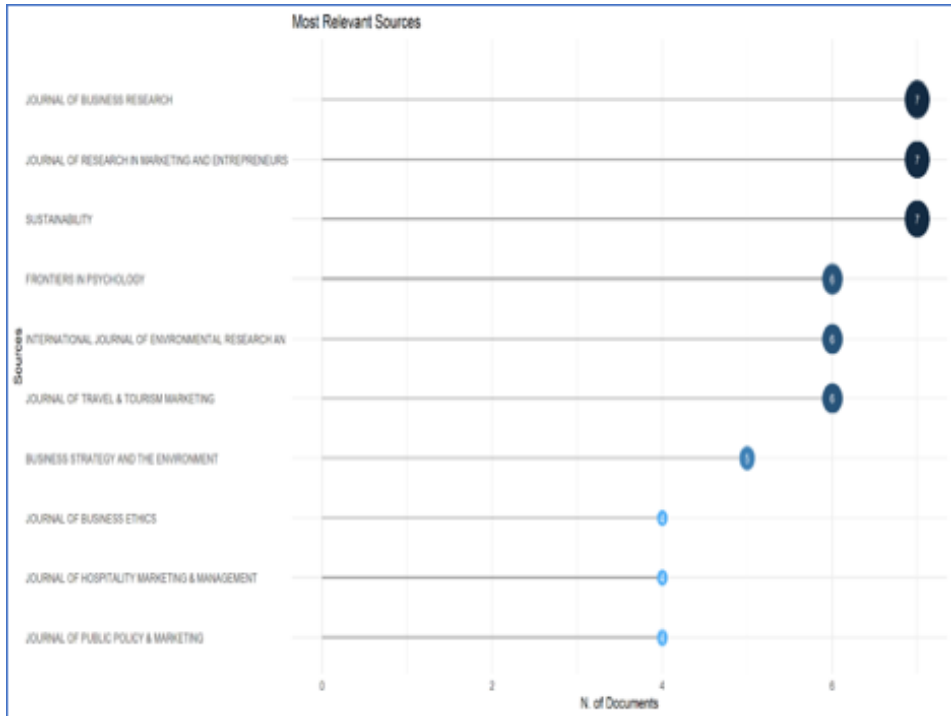
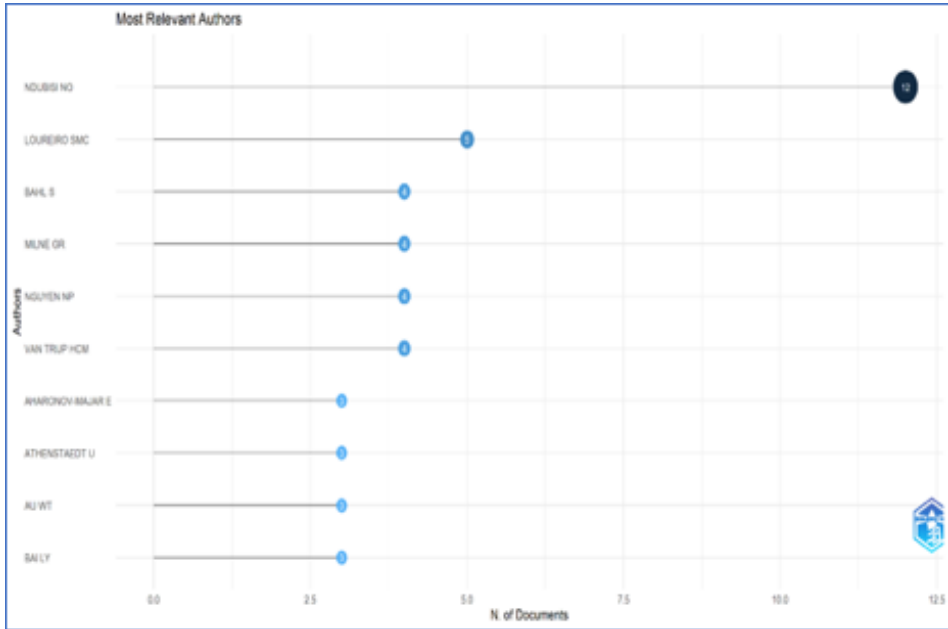


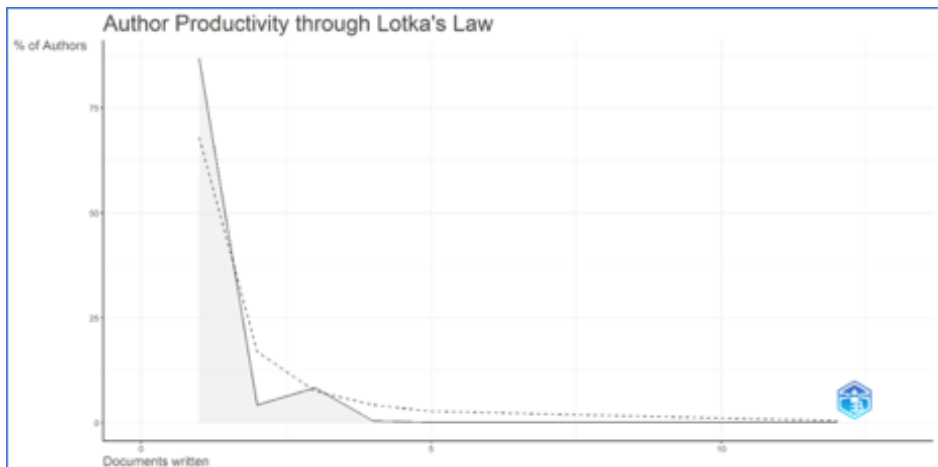
Figure-3 shows the authors most interested in mindfulness and marketing. Ndubisi N.O. is the author with the most publications in this field with 12 publications. In second place is Loureiro S.M.C. with five publications.

**Figure 3: Most Relevant Authors**



Developed by Lotka (1926), Lotka’s Law examines author productivity through the relationship between the number of authors and the number of documents they write. The dashed line in Figure 4 shows Lotka’s Law. When the figure is examined, it is seen that the publications examined in this study are also in compliance with the Lotka Law.

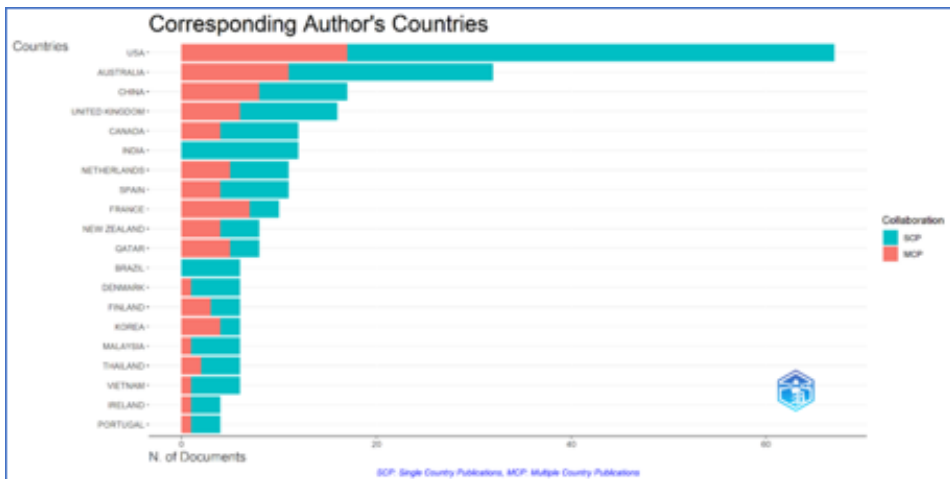
**Figure 4: Author Productivity through Lotka Law**



## Country Analysis

To identify the countries that have contributed the most to the literature on mindfulness and marketing, a country analysis was conducted. The analysis showed that the United States has produced the most publications on this topic, followed by Australia, the United Kingdom and Canada. This suggests that English-speaking countries have been at the forefront of research on mindfulness and marketing, and that there may be opportunities for international collaboration and knowledge sharing in this area.

**Figure 5:** Corresponding Author's Countries



## Keyword Analysis

To identify the most frequently used keywords in the literature on mindfulness and marketing, a keyword analysis was conducted. The analysis showed that the most commonly used keywords were “mindfulness”, “marketing”, “performance”, “mediation”, and “behavior”. This suggests that these concepts are central to the literature on mindfulness and marketing, and that they may be important areas for further investigation.



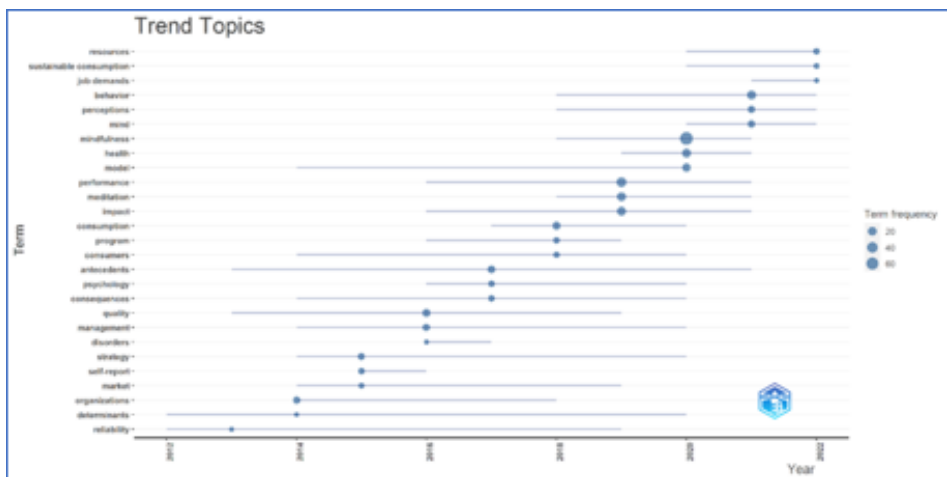
Figure 6: Wordcloud



### Topic Analysis

By conducting topic analysis, it is aimed to identify the main research areas for the research subjects. Trend topics can be seen in Figure-7 below.

Figure 7: Trend Topics



In Figure-8, the Co-Occurrence Network for author keywords used in publications at the intersection of mindfulness and marketing is seen.

**Figure 8:** Co-Occurrence Network



## CONCLUSION

### Theoretical and Practical Implications

Within the scope of this research, 291 publications at the intersection of marketing and mindfulness, included in the Web of Science Core Collection, were discussed. These publications were analyzed through the Biblioshiny software using the R-Based Bibliometrix database.

The data analysis revealed several interesting findings, including publication trends over time, the most prolific authors and countries in the field, the most frequent keywords and co-occurring keywords, and the most commonly co-cited references. The topic analysis identified several key research areas and themes in the literature on mindfulness and marketing, including performance of mindfulness applications in marketing, mindfulness and customer behavior etc.

This study has some limitations that should be considered when evaluating the results. First limitation of the study is related to data source. Other databases can be considered for further studies.

One other limitation of the study is related to the search terms. The analysis was conducted using a specific set of search terms “mindfulness” and “marketing” which may have excluded relevant publications that used

different terminology or keywords. Also, language can be accepted as a limitation. The analysis only included publications in the English language, which may have excluded important studies published in other languages. The other limitations of the study be listed as quality assessment, data interpretation and narrow focus.

It is assessed that, despite the listed limitations above this study's theoretical and practical implications may provide useful insights and guidance for researchers, practitioners both in mindfulness and marketing field.

### **Recommendations for Further Studies**

In subsequent studies, researchers can search on different data sets to be obtained from different databases such as Google Scholar and Scopus. In addition, different keywords to be selected from both fields can be included in the study to expand the scope of the study. In addition, it is considered that the researchers' analyzes on the relationships of different variables belonging to both concepts in subsequent studies will contribute to the literature.

### **REFERENCES**

- [1] Bayraktar, A. & Oly Ndubisi, N. (2014). The role of organizational mindfulness in firms' globalization and global market performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/jrme-10-2013-0029>
- [2] Ben Haobin, Y., Huiyue, Y., Peng, L., & Fong, L. H. N. (2021). The impact of hotel servicescape on customer mindfulness and brand experience: The moderating role of length of stay. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 592-610.
- [3] Brunel, F., & Dong, W. (2006). The role of mindfulness in consumer behavior. *ACR North American Advances*.
- [4] Chab P. (2009) *Mindful International Advertising: An Empirical Analysis of the Hollywood Major Studios' Advertising Practices in Europe*, Suedwestdeutscher Verlag fuer Hochschulschriften.

[5] Dutton S. (2023) Mindful Communication + Customer Experience (CX): The ‘WOW factor!’, <https://scottdutton.com.au/mindful-customer-experience/>, Accessed at: 21.02.2023.

[6] Flavián C., Guinaliu M., & Lu Y. (2020). Mobile payments adoption—introducing mindfulness to better understand consumer behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 38(7), 1575-1599.

[7] J.M. Gordon & Schaller K. (2014). The role of mindfulness in entrepreneurial market analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 7–25. <https://doi.org/10.1108/jrme-02-2013-0005>

[1] Prabha V., Kumar V., & Saxena, S. (2023). Mindfulness in marketing & consumption: a review & research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-25.

[8] Lam, S. U., Riordan, K. M., Simonsson, O., Davidson, R. J., & Goldberg, S. B. (2023). Who Sticks with Meditation? Rates and Predictors of Persistence in a Population-based Sample in the USA. *Mindfulness*, 14(1), 66–78. <https://doi.org/10.1007/s12671-022-02061-9>

[9] Lotka A J. (1926) The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12): 317–323. <http://www.jstor.org/stable/24529203>

[10] Ndubisi N. (2012). Relationship quality: upshot of mindfulness based marketing strategy in small organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6), 626–641. <https://doi.org/10.1108/02656711211245638>

[11] Physiopedia(2023)AnIntroductiontoMindfulness,[https://www.physio-pedia.com/An\\_Introduction\\_to\\_Mindfulness#:~:text=Mindfulness%20originated%20from%20ancient%20eastern,it%20in%20the%20western%20world.](https://www.physio-pedia.com/An_Introduction_to_Mindfulness#:~:text=Mindfulness%20originated%20from%20ancient%20eastern,it%20in%20the%20western%20world.) Accessed at 01.03.2023.

[12] Uslay C., & Erdogan E. (2014). The mediating role of mindful

entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 47–62. <https://doi.org/10.1108/jrme-11-2013-0034>

[13] Venkatraman S. (2022) How Thich Nhat Hanh pioneered modern mindfulness in the West, NBCNews, <https://www.nbcnews.com/news/asian-america/thich-nhat-hanh-pioneered-modern-mindfulness-west-rcna13308>, Accessed at 25.02.2023



## ***Leadership Competency and Employee Performance in Organizations***

**Sezer AYAZ<sup>1</sup> ,Ahmad Noman HAIDARI<sup>2</sup>**

### **ABSTRACT**

Every supervisor are expected to have some leadership skills in today's world, where external changes are increasing. The study's goal is to determine the relationship between leadership competence and staff success. The independent and dependent variables in this research are leadership skills and employee success concepts, respectively. Employee success is defined as meeting the corporate aims and targets of a specific job. Employee success will be evaluated against previously established criteria of accuracy, completeness, expense, and speed in this research. The research centers on how managerial leadership competencies influence ethical conduct, human capital growth, and communication competency in the workplace. The quantitative technique was utilized throughout the research project. The target group, sample size, selection method, data collection tools, tool validity and reliability, data gathering and protocols, statistical techniques, and ethical problems were all thoroughly considered in the study. The research was carried out at the Najib Mohib business. A target a group of people, or a population, situations, or things that share observable traits and are being studied. The study community totals 3700 workers, including administrative and supervisory staff. In the study, 324 undamaged data were obtained and analyzed with the simple random sampling. Management competence had an overall favorable and statistically significant impact of 76.3% on worker satisfaction, according to the findings. Furthermore, the results indicate that being ethical has a statistically significant and positive impact on staff performance in the business of 73.6%. According to the study's findings, enhancing employees' communication skills had a statistically significant beneficial effect on employee performance of 78.6%. Employee productivity increased by a massive 75.4% as a result of investments in human capital. The study

---

<sup>1</sup>Dr., Istanbul Aydin University, Department of Business, sezerayaz@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6374-8652

<sup>2</sup>ahmadhaidari@stu.aydin.edu.tr, Orcid: 0009-0006-9088-0655 \* Research Article, Received: 03.04.2023, Accepted: 18.04.2023.

is intended to contribute to current knowledge leadership and strategy literature and to the commercial sector.

**Keyword:** *Management and strategy, Leadership competency, Employee performance*

## **Örgütlerde Liderlik Yetkinliği ve Çalışan Performansı**

### **ÖZ**

Çevresel değişimlerin hız kazandığı günümüz dünyasına tüm yöneticilerin bir takım liderlik yetkinlikleri sergilemesi beklenmektedir. Çalışmada, liderlik yetkinliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Kavramsal olarak, bu çalışma sırasıyla bağımsız ve bağımlı değişkenler olarak liderlik yetkinlikleri ve çalışan performansı kavramları şeklinde değerlendirilmektedir. Çalışan performansı, belirli bir görevin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasıdır. Bu çalışmada çalışan performansı önceden bilinen doğruluk, eksiksizlik, maliyet ve hız standartlarına göre ölçülecektir. Çalışmada, yönetsel liderlik yetkinlikleri, etik davranışa etkisi, insan sermayesi gelişimi ve iletişim yetkinliğinin şirkette çalışan performansını nasıl etkilediğine odaklanılmıştır. Araştırma nicel yöntemle yürütülmüştür. Araştırmada hedef kitle, örneklem büyüklüğü, örneklem prosedürü, veri toplama araçları, araçların geçerliliği ve güvenilirliği, veri toplama ve prosedürleri, veri analiz teknikleri, etik hususlar dikkatle uygulanmıştır. Çalışma Najib Mohib isimli işletmede yapılmıştır. Hedef popülasyon, araştırılmakta olan ortak gözlemlenebilir özelliklere sahip bireyler, olaylar veya nesnelere oluşan bir gruptur. Araştırmanın toplam evrenini idari ve denetleyici personel dahil olmak üzere toplam 3700 çalışan oluşturmaktadır. Bulgulara göre yönetim yetkinliği çalışan performansı üzerinde %76,3 istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olmuştur. Ayrıca bulgular, etik davranışın şirketteki çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak %73,6 oranında anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma, insan sermayesi gelişiminin çalışan performansı üzerinde %75,4 istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu ve iletişim yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde %78,6 istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Araştırmanın mevcut yönetim ve strateji literatürüne ve iş dünyasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yönetim ve strateji, Liderlik yetkinliği, Çalışan performansı*



## **INTRODUCTION**

Organizations are cognizant of the significance of their human resource as a competitive advantage because the business sector is confronted with substantial rivalry worldwide. Employee performance gives a company an advantage over its competitors, so businesses are primarily focused on achieving the highest standards of employee performance. (Liao & Chuang, 2004). Managers strive to achieve company objectives by increasing employee performance in an efficient and effective manner. Employee performance can be improved by concentrating on factors that have a substantial influence on it, such as satisfaction. (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Improved performance from employees requires organizations to prioritize things like employee happiness, training, and so on. (Gruman & Saks, 2011).

### **Background of Study**

This study is conceptually governed by the concepts of leadership competencies and staff performance, which serve as independent and dependent variables, respectively. According to Huang (2016), management is the organization that oversees all of a company's actions in order to accomplish specific goals. Management consists of the interdependent functions of formulating corporate policy and organizing, planning, regulating, and directing the assets of an entity to attain its aims and objectives. In this study, management will be assessed in terms of planning, funding, and discussion. Definitions of staff performance include "the completion of a certain work evaluated in comparison to predetermined established benchmarks for its completion, accuracy, speed and cost in management," and "the degree of achievement of certain effort or undertaking." This is taken into consideration to be the completion of a duty, and as such, the actor is absolved of any further responsibilities in accordance with the contract. It refers to the preset goals or objectives that act as criteria. (Raines, 2002).

In two to three decades ago, scholars around the world have faced large management and employee performance challenges. Because of these problems, there have been big changes in their missions, how they are run, how they make and share knowledge, and how they work with other national, regional, and global businesses and societies. (Barnett, 2009). These changes are part of a larger "paradigmatic transition" that affects all cultures around the globe. (Santos, 2010: 1). While the long-

term characteristics of this transition are unclear at this time, some of its constituent elements and managerial politics are evident and cause serious worry. The way crucial knowledge is produced and evaluated is shifting in Africa as a result of shifting managerial politics. The supremacy of management ideas and staff success is an underlying thread in all of these problems.

Success as a whole can be defined as an individual's ability to engage, apply, and relate got knowledge in intricate, varied, and unplanned situations. Billings, Bernard, Caffery, Dolan, Donaldson, and Kalp (2019) differentiate between ability and qualifying. Their definition of competence as an employee trait is "a type of labor or human resource that can be converted into productivity," whereas their definition of qualification is "requirements for a particular category of work tasks." It is impossible to run a university like a private business. However, it is not only possible but also important to adapt the management tools developed in the private sector and use them in higher education. (Asree & Zain, 2017). Once the import of management talents has been acknowledged and accepted, it will be necessary to determine how the concept applies to the particular tasks of those who manage universities, faculties, departments, and classes.

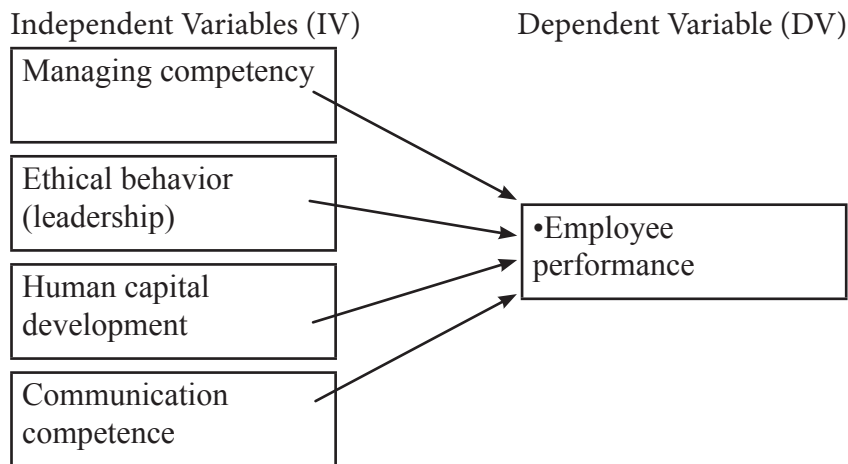
### **Report of the Issue**

In an effort to improve organizational performance, multinational corporations have devised mechanisms for increasing employee performance in order to provide the necessary asset base and resources. (Khan, 2015). Despite significant resource investment, the staff at these many companies has not done to the expected standards, as evidenced by the numerous losses and value reductions among the businesses functioning. Companies' success is below expectations, as evidenced by 64% of the set goal remaining unmet (Çetin, Karabay, & Efe, 2012). As a result, falling staff performance has been a source of increasing anxiety about the failure to meet scheduled goals on time. When you look at the situation, you might wonder if the staff had the right skills to do their jobs. There has been mounting pressure to make changes in leadership, particularly at the top, after complaints of financial misappropriation, staff confusion, increased absenteeism, and a failure to deliver appropriate teaching programs across the three merged institutions (Çetin, Karabay & Efe, 2012). Complaints about top management, specifically the failure of the top manager to show good leadership skills, resulted in a high attrition

of staff, with some choosing not to attend to their prestigious tasks as per their job titles. As a result, the goal of this study was to look into the connection between the managerial competencies of Najib Mohib Washing Materials and Anti-Septic Production and Packaging Company and the performance of its employees.

## THEORETICAL FRAMEWORK

The link between the independent and dependent factors is explained by a theoretical structure for the study of management competencies and employee performance.



## Operational Definitions of Terms

Leadership abilities are the skills and actions of a leader that lead to better results. Companies can more effectively detect and develop the critical ability to lead of their next generation of leaders global competencies by using a competency-based strategy to leadership. (Rohana & Abdullah, 2017). Competencies in management refer to what it takes to lead a group of people to achieve their goals. Management competencies, when developed, support greater leadership and add to company success. (Ndulue, 2010). To demonstrate ethical leadership, individuals must conduct themselves in accordance with a set of principles and values that are acknowledged by the vast majority of people as providing a solid foundation for the advancement of the common good. Integrity, regard, faith, fairness, openness, and honesty (Kirschenbaum & Rapaport, 2017). Discussion is a way of sharing data or text messages among people via certain entails, with that data or & Okonkwo, 2015). Being able to use and adjust your understanding of

DOI: 10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe\_v08i1002

successful and appropriate communication patterns in different settings is what we mean when we talk about communication competence. (Cooley & Roach, 1984). Performance is the completion of a given job as evaluated against established preset criteria of accuracy, completeness, expense, and quickness. In response to the terms of a contract, performance is defined as the act of fulfilling the promise in a way that absolves the performer of all duties arising from the terms of the contract. (Allen, 2012).

## **REVIEW OF LITERATURE**

### **Effect of Managing Competency on Employee Performance**

Janet (2019) discovered that recruiting practices improved employee performance in a study of Kenyan life insurance businesses. The researcher found that the screening, induction, and interview processes improved job effectiveness. Ramki (2015) found similar findings in a survey of Kenya International schools. According to Nikolaou's research (2021), the majority of firms employ technology to attract a large number of suitable candidates. A broad application pool makes it possible for human resources to choose the best suitable people for a given position, which improves performance. Moraa and Datche (2019), who looked into whether or not performance evaluations were done at the NHIF headquarters, found that there was a positive link between performance evaluation and staff success. Those doing research on the effects of performance reviews on productivity in Kenyan institutions reached the same conclusion: reviews boost employee productivity, which benefits the business as a whole. Etebu (2016) observed that when employees were rewarded proportionately with their efforts, their performance increased in a study of pay in Nigeria's public sector. The researcher also discovered that compensation reform objectives boosted employee motivation and performance. According to the data that Chang and Zhang (2018) uncovered, there is a connection between offering more remuneration than the opposition and improved performance in short-term. This was shown to be the case in a number of different industries. Higher labor costs from the pay practice adopted to keep up with the competition is bad for business in the long run.

### **Effect of Ethical Behavior (Leadership) on Employee Performance**

According to Alzolo (2012), responsible conduct is crucial to the success of a business because it depends greatly on the leadership style that is

utilized in a workplace. A bad model for leadership conduct is like cancer to an organization's ethics. (Belas, 2013). According to the findings of Ghaffari et al. (2017)'s study, there is a link between demonstrating reverence for employees and feeling content with one's employment. Lamar (2010) argued that employees are less invested in the success of the company and their own jobs when they do not feel trusted or respected by their superiors. In their study, Abdulle and Aydintan (2019) came to the conclusion that all of the teamwork measures, such as trust, unity, and sharing of information among team members, had a positive and substantial influence on employee performance. Specifically, they found that trust was positively correlated with employee performance. Teamwork and other indicators of team performance were associated with increased employee productivity. (Boakye, 2015). According to Hameed and Waheed (2011), gender discrimination in advancement and benefits has a detrimental effect on employee performance. Surji (2014) reached a similar finding, stating that an organization's executive group has a considerable impact on staff productivity and work happiness. According to Gautam (2018), there is an overlap between a team's efficacy and its influence on employee performance in Nepal. Similarly, Uprety (2016) discovered a link between executive choices and overall performance. According to Shrestha and Mishra (2011), leadership styles and workers' readiness to adapt have a significant impact on how effectively a firm performs.

Yadav et al.'s (2016) study found that unethical behavior among employees costs companies money each year and lowers revenues. According to the research conducted by Stephen (2012), disciplinary procedures have a positive impact on both performance and punctuality. According to Williams and Kedir (2016), corruption can result in a deadweight loss that is harmful to company development, resulting in a loss of welfare and social surplus.

### **Effect of Human Capital Development on Employee Performance**

Ndulue (2012) carried out research to investigate the impact that training and development had on employees' levels of productivity in a government agency in Nigeria. Secondary materials were used in the study. Lack of enthusiasm in the job, bad attitude toward work, low productivity, tardiness, high absenteeism rate, high customer complaints, high accident rates, and disobedience are some of the symptoms identified in the study as requiring training. Based on the study, everyone involved in training

should agree on what skills and attitudes are missing from the training. Mehrabani and Mohamad (2015) did a study to come up with a model and measure for developing leadership skills based on how it affects the effectiveness of a company and how knowledge sharing affects that result. This article examines the validation of the study's metrics and model using a poll. Validity and trustworthiness were examined.

Research on the relationship between the devolution of authority and employee performance in Nigeria was carried out by Olajide, Okunbanjo and Adeoye (2016). The poll was given to the suitable respondents via structured questionnaire. Descriptive statistics and regression analysis were used to examine the data. The study's conclusions made it abundantly obvious that delegation of power affects staff productivity significantly.

### **The Influence of Conversation Expertise on Employee Performance**

In his study, Femi (2014) investigated the significant relationship between communication and workers' performance, output, and commitment. The findings indicate a connection between effective communication and worker efficiency, output, and dedication. The study was descriptive in nature, and data was acquired by a questionnaire administered to a random sample of 120 participants. It was examined how communication affects the output, performance, and commitment of workers. The study used a descriptive research design and collected data through a form that a representative sample of 120 individuals completed.

In addition, Shonubi and Akintaro (2016) analyzed the results of a number of research papers that focused on the relationship between communication and business success. The findings verified the link between good organizational performance and communication approaches. According to Hikmah (2015)'s study titled "The Effects of Teamwork on Employee Performance at Makassar City's Badan Pendidikan atau Pelatihan," organizational communication at Makassar City's Badan Teaching dan Pelatihan is satisfactory and has a positive impact on employees' performance.

**H<sub>1</sub>:** There is significant and positive effect of managing competency on employee performance.

**H<sub>2</sub>:** There is significant and positive effect of ethical behavior (leadership) on employee performance.

**H<sub>3</sub>:** There is significant and positive effect of human capital development on employee performance.

**H<sub>4</sub>:** There is significant and positive effect of communication competence on employee performance.

## **METHODOLOGY**

### **Approach to Research**

According to Mugenda and Mugenda (2003), correlation research involves the accumulation of data for the purpose of verifying hypotheses or providing answers to research questions based on the current situation. The study used a correlational design, which is ideal for the research because it explains and describes the traits of the target group. Correlation design finds the cause-and-effect links between factors and measures them. (Cooper & Schindler, 2003). We can only characterize or explain the relationships, if any, that exist between variables, so this study method is justified by the reality that we cannot change these relationships.

### **Population and Sample**

The people, situations, or things being studied all share some easily observable quality that makes them a target audience. (Mugenda & Mugenda, 2003). Employees are the study's primary groups of Najib Mohib Washing Materials and Anti-Septic Production and Packaging Company. A sample size of 324 was attained based on the Krejcie and Morgan table of 1970 (Krejcie & Morgan, 1970).

### **Sampling Procedures**

Purposive sampling was used in the study, as was sampling that was not probable known as "purposeful sampling," researchers use their own discretion in selecting poll respondents from the community at large. Purposive selection was employed to attain the information from the administrative employees of the study area. This was used in selection of the respondents due to their difficult accessibility.

## **Data Analysis Techniques**

The software known as a utilizing a statistical application for the Social Sciences, descriptive statistical calculations were performed such as percentages and factor analysis in order to display quantitative data in the form of interrelated charts based on the major research questions. Inferential statistics such as simple regression analysis.

## **Findings and Interpretations**

### **Demographic Features of Respondents**

The table 1 analyzes and presents specific population traits.

**Table 1:** Respondents' Demographic Features (n=305)

<b>Categories</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percentages</b>
<b>Gender</b>	172	56.4
Male	133	43.6
Female		
<b>Age</b>		
20-29 Years	98	32.1
30-39 Years	53	17.4
40-49 Years	50	16.4
50 Years above	104	34.1
<b>Time in Organization</b>		
Less than 3 years	105	34.4
3-6 years	45	14.8
7-10 Years	61	20.0
10 Years above	94	30.8
<b>Income Level</b>		
400- 900\$	72	23.6
1000\$ -1500\$	66	21.6
1501 – 2000 \$	74	24.3
2001\$ above	93	30.5



The socioeconomic status of the respondents are shown in Table 1. The findings indicate that male respondents made up 172 (56.4%) of the respondents, while female respondents made up 133 (43.6%). On the age of the respondents, the information attained indicate that those respondents in the age of 20-29 years were 98 (32.1%) of the respondents, those of 30-39 years 53 (17.4%) of the respondents, those of 40-49 years were 50 (16.4%) respondents and finally those of 50 years above were 104 (34.1%) respondents. Concerning the responses on time of employees work in the company, it was found that those of less than 3 years were 105 (34.4%) respondents, those of 3-6 years were 45 (14.8%) respondents, those of 7-10 years were 61 (20%) respondents and finally those of 10 years above were 94 (30.4%) respondents. Finally, findings on the income level of the respondents indicate that majority respondents were in the income level of 2001\$ above who were 93 (30.5%). then those of 1501-2000\$ were 74 (24.3%). of the respondents, then those of 1000\$ to 1500\$ were 66 (21.6%). of the respondents and finally 72 (23.6%) respondents. The findings for the study show that information from the field was attained from employees from the different income groups in the organizations. The findings show that data was attained in the information for the study.

### **Internal Coherence Outcomes of Availability and Common Distributions**

The scholar used skewness and Kurtosis to determine internal consistency dependability and normal distribution, as shown in Table 2.

**Table 2:** Internal Consistency Reliability and Normal Distribution Results

	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic
Managing Competence	-.164	-.788
Ethical Behavior	-.189	-.963
Human capital development	-.153	-.941
Communication competence	-.180	-.914
Employee Performance	-.137	-.954

Table 2 above displays the results of the dependability test of the tool’s internal consistency using the Cronbach’s Alpha Internal Consistency Coefficient. This demonstrated that the five factors exceeded the social science-acceptable reliability value of 0.60. When the numbers for the instrument are above 0.6-, the study’s idea of its accuracy is considered reliable (Vesna, Kristina, Matko & Ana, 2007).

**Factor Analysis**

An array of measures used in the evaluation’s variables is provided here, as well as the results of confirmed factory and accuracy research tests. Leadership competency had 4 constructs of managing competency, ethical competency, and Human capital Development and communication competency each with 5 items The construct of employee performance had 9 items. All items in the questionnaire scales were used in the tests because their item factor load values were above 0.5, as shown by the factor analysis of the scales, which was based on the test scales that scored above 0.5.

**Table 3:** Pearson Correlation Analysis Between the Variables

	Managing Competence	Ethical Behavior	Human capital development	Communication competence	Employee Performance
Managing Competence	1	.744**	.709**	.690**	.763**
Ethical Behavior	.744**	1	.740**	.735**	.736**
Human capital development	.709**	.740**	1	.705**	.754**
Communication competence	.690**	.735**	.705**	1	.786**
Employee Performance	.763**	.736**	.754**	.786**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 4.11 on Pearson correlation analysis between the variables, the findings for the study indicates that the variables for the study had the correlation of the study. The finding of managing competency had (P, .000,  $r=.763$ ). The findings also indicate that ethical behaviors had the (P, .000,  $r=.736$ ), then human capital development had (P= .754,  $r=.000$ ) and finally, communication competence had a (P, .000 and  $r=.786$ ). There was a significant correlation within leadership competency and employee performance at the Najib Mohib cleansing materials and antiseptic production and packaging company, as per the findings.

**Table 4:** Effect of Managing Competency on Employee Performance

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.763a	.582	.581	.67031		
a. Predictors: (Constant), Managing Competence						
ANOVA						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	189.645	1	189.645	422.072	.000b
	Residual	136.143	303	.449		
	Total	325.788	304			
a. Dependent Variable: Employee Performance						
b. Predictors: (Constant), Managing Competence						
Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)					
	Managing Competence	.986	.130	.763	7.605	.000
		.763	.037	.763	20.544	.000
a. Dependent Variable: Employee Performance						

The r-value of .763, which is the rate of determination, shows that managing competency had a 76.3% effect on employee performance in the company. The normal guess data had a value of .67031 indicating the information's accuracy.

Based on the confidence interval, it appears that a statistically significant effect of managing competence and employee performance was detected at Najib Mohib Washing Materials and Anti-septic Production and Packaging Company, where the F-value was 422.072 and the p-value was 0.000, indicating a statistically significant effect.

According to the coefficients of determination for the variables of the study on the effect of directing skills on employee performance in Najib mohib washing materials and anti-septic production and packaging company, the p-values for handling skill and that for staff performance were .000 and .000 respectively. This indicates that a statistically significant effect was detected between the variables of the study. The study focused on the impact of managing competency on worker output.

**Table 5:** Effect of Ethical Behaviors on Employee Performance

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.763a	.542	.541	.70157		
a. Predictors: (Constant), Ethical Behavior						
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	176.650	1	176.650	358.893	.000 <sup>t</sup>
	Residual	149.139	303	.492		
	Total	325.788	304			
a. Dependent Variable: Employee Performance						
b. Predictors: (Constant), Ethical Behavior <sup>t</sup>						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta		
	Ethical Behavior	1.171	.131		8.952	.000
		.691	.036	.736	18.944	.000
a. Dependent Variable: Employee Performance						

The data in Table 5 about how moral actions affected employee performance at the Najib Mohib company that makes cleaning materials and antiseptics and packages them show that ethical behavior had a 73.6% effect on employee performance. The number of .70157 for the normal estimate data indicated that the data was near.

The F-value was 358.893 and the p-value was .000 in the analysis of variance for the influence of ethical conduct on employee performance at Najib Mohib washing materials and antiseptic production and packaging firm. This suggests that ethical behavior had a statistically significant influence on employee performance in the organization.

It found a .000 p-value for ethical behavior and a .000 p-value for productivity at Najib Mohib, a manufacturer of washing materials and antiseptics, after adjusting for other factors, indicating a statistically significant relationship between the two.

**Table 6:** Effect of Human Capital Development on Employee Performance

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.754a	.569	.567	.68094		
a. Predictors: (Constant), Human capital development						
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	176.650	1	176.650	358.893	.000 <sup>t</sup>
	Residual	149.139	303	.492		
	Total	325.788	304			
a. Dependent Variable: Employee Performance						
b. Predictors: (Constant), Ethical Behavior						
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.955	.135		7.089	.000
	Human capital development	.736	.037	.736	19.990	.000
a. Dependent Variable: Employee Performance						

The results shown in Table 6 on the influence of Human capital development on employee performance in Najib Mohib washing materials and anti-septic production and packaging company had an r-value of .754, showing that the growth of human capital had a 75.4% implication for employee performance in the company. The normal guess data had a value of .68094, indicating that the data was close. Human capital development was found to have a statistically significant effect on employee performance at the Najib Mohib washing materials and anti-septic production and packaging company, with an F-value of 399.614 and a p-value of .000. This finding was supported by a 95% confidence interval, suggesting that this relationship holds true across a wide range of organizations. As per to the coefficients of determination for the variables of the study on the effect of human capital development on employee performance in Najib Mohib washing materials and anti-septic production and packaging company, the p-values for ethical behaviors and that of employee performance were both .000, indicating that a statistically significant effect was found between the variables of the study. The study focused on the effect of human capital growth on employee performance.

**Table 7: Effect of Communication Competence on Employee Performance**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.786a	.617	.616	.64154	
a. Predictors: (Constant), Communication competence					
<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	201.082	1	201.082	488.572	.000 <sup>b</sup>
Residual	124.706	303	.412		
Total	325.788	304			
a. Dependent Variable: Employee Performance					
b. Predictors: (Constant), Ethical Behavior					
<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.924	.124		7.479	.000
Communication competence	.752	.034	.786	22.104	.000
a. Dependent Variable: Employee Performance					

The findings in Table 7 on the effect of verbal competence on worker output in the Najib Mohib washing materials and anti-septic production and packaging company had an r-value of .786, which is the rate of determination, indicating that communication competence had a 78.6% effect on employee performance in the company. The usual guess data was close, with a value of .64154, according to the data.

The analysis of variance yielded an F-value of 488.572 and a significance level of .000. This suggests that the relationship between communication ability and employee performance was statistically significant. This indicates, based on the confidence interval, that there was a statistically significant influence of communication competence on the performance of employees in the organization.

Based on the coefficients of determination for the variables of the study on the effect communication competence on employee performance in Najib Mohib washing materials and anti-septic production and packaging company, the p-values for communication competence and employee performance were .000 and .000, respectively, indicating that a statistically significant effect was detected between the variables of the study. The researchers contend that there is a statistically significant influence of communication competency on employee performance in light of these data at Najib Mohib Washing Materials and Antiseptic Production and Packaging Company, thus rejecting the null hypothesis of H03.

In the light of the findings, the hypotheses can be shown as follows;

**H<sub>1</sub>:** There is significant and positive effect of managing competency on employee performance.

ACCEPTED

**H<sub>2</sub>:** There is significant and positive effect of ethical behavior (leadership) on employee performance.

ACCEPTED

**H<sub>3</sub>:** There is significant and positive effect of human capital development on employee performance.

ACCEPTED

**H<sub>4</sub>:** There is significant and positive effect of communication competence on employee performance.

ACCEPTED

## **IN SUMMARY AND RECOMMENDATIONS**

### **Conclusion**

The study's findings for the first prediction reveal that there is a statistically significant relationship between ability to lead and compensation and employee performance in the business. It is determined that competent management can produce increases in employee performance, and it is crucial to contend that competent management for a business can drive workers to higher performance outcomes, which is crucial for ensuring the financial health of the company.

Conclusions of the basis two show that ethical behaviors have a major effect on employee performance at Najib Mohib Washing Materials and Anti-Septic Production and Packaging Company. It is concluded that an organization's ethical behavior can influence employee performance. Ethical actions are recognized as a factor that enhances workers' productivity. The findings of the third hypothesis demonstrated that human capital development as a leadership competency is a powerful vehicle for allowing employee performance. This was shown by the findings of the third hypothesis. In addition, the study highlights the importance of human capital growth in driving success through innovation and creativity, revealing that this was the study's primary emphasis all along.

It is concluded from the result of hypothesis four that communication competence is a leadership competency significant in enabling the employee performance of the organization. The further conclusion is that communication competence is a tool developed for the enhancement and generation of performance realization and management in companies.

### **Recommendations**

It is advised based on the field's discoveries the following action mechanisms for the development of employee performance standards as recommended here under:

**H<sub>1</sub>:** Effect of managing competency on employee performance.

Based on the study, management competency needs to be developed to improve worker productivity. Managers need to be adequately trained and developed in management to increase their leadership competence in the way they handle the employees. There is also need for policies geared to



guidance of managers on the particular aspects they can employ in the managerial stances to enable a functional performance system for the company.

**H<sub>2</sub>:** Effect of ethical behavior (leadership) on employee performance.

Secondly, the research contends that ethical behaviors are essential in enabling the employee performance. It is recommended for an appropriate opportunity aimed at enabling the leaders and the lead be conversant with the ethical requirements through policies, procedures and mechanisms appropriate in enabling the performance of the employees. There is need for concerted efforts geared towards the delivery of the procedural guidance and efforts in enabling the employee performance.

**H<sub>3</sub>:** Effect of human capital development on employee performance.

There is need for development of human capital with the provision of financial and training sessions to the employees. There is need to have designed and developed schemes of human capital development aimed at enabling the employee performance. The study recommends for emphasis on enabling the policies towards human development and a functional system of excellence.

**H<sub>4</sub>:** Effect of communication competence on employee performance.

There is need for communication competency enhancement amongst the managers; organizations need to develop policies aimed at enhancing the employee performance in the companies. There is need for a functional system aimed at enabling the communication, proper communication channels need to be developed and made known to the employees. There is also a need for an open-door door to enable employees direct reporting to the company in the times of need for guidance work performance avenues.

## **REFERENCES**

- [1] Abdulle, A., & Aydintan, B. (2019). The effect of teamwork on employee performance in some selected private banks in Mogadishu Somalia. *Journal of Business Research Turk*, 11(3), 1589-1598
- [2] Alzolo, M. (2012). The ethics of business in Wartime. *Journal of Business Ethics*, 99(10), 61-71.
- [3] Asree, S. & Zain, M. (2017). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 1-40.
- [4] Belas, J. (2013). The impact of the financial crisis on business ethics in the banking sector: A case study from Slovakia. *Review of Economic Perspective*, 13(3), 111-131.
- [5] Billings, C., Bernard, H., Caffery, L., Dolan, S. A., Donaldson, J. & Kalp, E (2019). Advancing the profession: An updated future-oriented competency model for professional development in infection prevention and control. *American Journal of Infection Control*, 47(6), 602-614.
- [6] Boakye, E. O. (2015). The impact of teamwork on employee performance. *Journal of Team Performance Management*, 3 (1), 18-31.
- [7] Chang, C. M., & Hsu, M. H. (2016). Understanding the determinants of users' subjective well-being in social networking sites: An integration of social capital theory and social presence theory. *Behaviour & Information Technology*, 35(9), 720-729.
- [8] Cooley, R. E. & Roach, D. A. (1984). Competence in communication: A multidisciplinary approach. In R. N. Bostrom (Ed.), *A conceptual framework* (pp. 11-32). Beverly Hills, CA: SAGE.
- [9] Çetin, M., Karabay, M., & Efe, M. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social*

and Behavioral Sciences, 58, 227-235.

[9] Etebu, C. (2016). Financial compensation and employee performance of Bayelsa state civil service. *Journal of Resources Development and Management*, 22(1), 1-12.

[10] Femi, A. F. (2014). The Impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*. 19 (8), 75-82.

[11] Gautam, H. P. (2018). Team effectiveness and perceived employees' performance in Nepalese service sector. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(2), 1-10.

[12] Ghaffari, S., Burgoyne, J., Shah, M. I., Nazri, M., & Salah Aziz, J. S. (2017). Investigating the mediation role of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: A case study at University Technology Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 11(1), 1-13.

[13] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

[14] Huang, L. T. (2016). Flow and social capital theory in online impulse buying. *Journal of Business Research*, 69(6), 2277–2283.

[15] Hyung, J. Y, Ji Hoon, S, Wesley, E. D & Woodley, K. K. (2010). Leadership competency inventory: a systematic process of developing and validating a leadership competency scale. *Journal of leadership studies*, 4(3), 39-50.

[16] Janet, W. S. (2019). Effects of recruitment process on employee performance - A survey of life insurance companies in Kenya. *International Journal of Business Management and Finance*, 2(1).654-768.

[17] Khan, A. (2015). Using films in the ESL classroom to improve communication skills of non-native learners. *Elt Voices*, 5(4), 46-52.

- [18] Kirschenbaum, A., & Rapaport, C. (2017). Does training improve security decisions? A case study of airports. *Security Journal*, 30, 184-198.
- [19] Lamar, R. A. (2010). *Empowerment: Building trust and respect in the workplace*. Muncie: Ball State University.
- [20] Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- [21] Moraa, A. A., & Datche, E. (2019). Effect of performance appraisal on employee performance: A case study of national health insurance fund. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(2), 45-78.
- [22] Mugenda, O. M., & Mugenda, A. G. (2003). *Research methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Nairobi.
- [23] Ndulue, T. I. (2010). Impact of Training and Development on Workers Performance in an Organization, *International Journal of Research in Management Economics and Commerce*, 2(9).
- [24] Nebo, C. S., Nwankwo, P. N., & Okonkwo, R. I. (2015). The Role of effective communication on organizational performance: A Study of Nnamdi Azikiwe University, Awka. *Review of Public Administration and Management*. 4(8), 131-148.
- [25] Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24(3), 67-89.
- [26] Olajide, T. O., Okunbanjo, O. I., & Adeoye, A. O. (2016). Delegation of Authority and Employee Performance: An Empirical Evidence from Ikeja Division in Lagos State, *Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 8 (8), 103-110.
- [27] Raines, J. C. (2002). Present levels of performance, goals, and objectives: A best practice guide. *School Social Work Journal*, 27(1), 58-72.
- [28] Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A Key to employee motivation and performance. *Inter-science Management Review (IMR)*. 2(2), 81-85.

[29] Rohana, N. S. M., & Abdullah, C. Z. (2017). Leadership competencies and organizational performance: Review and proposed framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 824-831.

[30] Santos, B. D. S. (2010). From the postmodern to the postcolonial-and beyond both, Gutiérrez, E. et. al. (eds.), *Decolonizing European sociology: transdisciplinary approaches*, Milton Park: Routledge, 225-242.

Shonubi, A. O., & Akintaro, A. A. (2016). The Impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 3(3), 1904-1914.

[31] Shrestha, A. K., & Mishra, A. K. (2011). Leadership styles, employees' commitment to organizational change, and organizational performance: A study in a Nepali technology-based organization. *11th South Asian Management Forum (SAMF)*, 23(1), 1-9

[32] Surji, K.M (2014). The positive effect of leadership on employee performance and its impact on improving the workplace environment in addition to organizational culture. *European Journal of Business and Management*, 6(25), 150-162.

[33] Williams, C. C., & Kedir, A. M. (2016). The impact of corruption on firm performance: Some lessons from 40 African countries. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(04), 1-19.

[34] Yadav, R. S., Shrestha, I. N., & Mishra, A. K. (2016). Assessment of ethical behavior among professionals at procurement and after tendering process with its impacts and drives in Nepalese construction industry. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(11), 1-8.



## *Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim*

Ebru KARPUZOGLU <sup>1</sup>

### **ÖZ**

Teknolojinin hızla eskimesi, pandeminin düşünce sistemini farklılaştırması, çalışma ve yaşam kültürünün değişmesi ile birlikte, aile dinamiklerinde ve şirketlerin işleyişinde de farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Söz konusu farklılıklar, aile şirketlerinin en üst düzey yönetim organı olan yönetim kurulunun çalışmasından başlayarak, orta ve alt kademede yer alan sistemlere kadar tüm şirketi ve aile üyelerinin iletişimi ile ilişkilerini direkt olarak etkilemiştir. Bu noktadan hareketle, “Aile Şirketlerinde Stratejik Dijital Yönetim” isimli makalede, literatürden farklı olarak, dijitalleşme operasyonel faaliyetleri de kapsayacak şekilde, ilk defa bir yönetim felsefesi olarak ele alınarak “stratejik dijital yönetimden” bahsedilecektir. Keza, insansız üretime hazırlığın gerçekleştiği günümüzde insansız yönetime geçebilmek için stratejik dijital yönetim konu itibarıyla son derece önemlidir. Özellikle de aile şirketlerinin sürdürülebilirliklerinin genellikle ego savaşları, bireysel çıkarların örgütsel ve ailevi çıkarlardan öncelikli olması, koltuk sevdası, nepotizm gibi subjektif nedenlerle, 3. Jenerasyon ile sınırlı olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında, makale, alanda çalışanlara farklı bir bakış açısı sunacak ve literatürdeki stratejik boşluğu dolduracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aile Şirketi, Dijital Yönetim, Sürdürülebilirlik, Profesyonelleşme*

### **ABSTRACT**

With the rapid obsolescence of technology, the differentiation of the thought system of the pandemic, and the change of working and living culture, differences began to emerge in family dynamics and the functioning of companies. These differences have directly affected the entire company and its relations with family members, starting from the work of the board of directors, which is the highest level management body of family companies, to the systems at the middle and lower levels. From this point of view, in the

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Beykent Üniversitesi, ebrukarpuzoglu@beykent.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4744-1589

\* Research Article, Received: 20.03.2023, Accepted: 24.04.2023.

article titled “Strategic Digital Management in Family Businesses”, unlike the literature, “strategic digital management” will be discussed for the first time, considering digitalization as a management philosophy, including operational activities. Likewise, strategic digital management is extremely important in order to be able to switch to unmanned management today, when preparations for unmanned production take place. In particular, considering the fact that the sustainability of family companies is generally limited to the 3rd generation due to subjective reasons such as ego wars, individual interests taking precedence over organizational and family interests, entrenched managers, and nepotism. The article will present a different perspective to those working in the field and will fill the strategic gap in the literature.

***Keywords:*** *Family Business, Digital Management, Sustainability, Professionalism*



## GİRİŞ

İş modelini köklü bir şekilde değiştirmek; paydaşlara yüksek düzeyli değer üreten fırsatlar sağlamak için, dijital teknolojilerden yararlanma sürecini ifade eden stratejik dijital yönetim, aile şirketlerinin risklerini yönetmelerinde ve sürdürülebilirliklerini sağlamada kullanılacak önemli araçlardan biridir.

Bu şirketlerde vefatın, boşanmanın, evliliğin, hacir altına alınmanın, çoklu birlikteliğin, ağır hastalık durumunun, kazaların ve gaybubetin vb. yaratacağı mülkiyet ve yönetim sorunlarının tespit edilememesi ve önlem alınmaması ailelerin ve şirketlerin orta vadede dağılmasına sebep olmaktadır. Yine, aile şirketlerinde, iş ve aile rollerinin iç içe geçmesi; duygu-mantık dengesinin kurulamaması; edinilmiş hakların, kazanılmış hakların önüne geçmesi, mülkiyet ve yönetim devrinin birbirine karışması, ego çatışmalarının yaşanması, aile varlıklarının yönetilememesi, şirketin sadece ailenin malıymış gibi görülmesi vb. de pek çok soruna neden olabilmektedir.

Stratejik dijital yönetim tam bu noktada, aile şirketlerinin nesilden nesile sağlıklı aktarılabilmesinde; kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmelerinde, devreye giren önemli bir araçtır. Keza, kurumsallaşma, kişilerden bağımsız yapıların oluşturulmasına ilişkindir ve dijitalleşme de bu amacın gerçekleşmesindeki en önemli unsurlardan birisidir. Aileden bağımsız olarak aile ve şirket uygulamalarında dijitalleşen aile şirketlerinde, duygusallıktan, ölçüm yapamamaktan, kurumsallaşma sürecini yönetememekten vb. kaynaklı pek çok sorun ortadan kalkar. Bu şekilde, aile şirketlerinin yaşam süreleri uzayabilir; piyasa değeri artabilir; daha profesyonel ve kolayca yönetilmeleri mümkün olabilir; aile birliği ve bütünlüğü güçlenebilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada, ortalamanın üzerinde getiri elde etmede yüksek avantaj sağlanabilir.

## AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜME GENEL BAKIŞ DİJİTALLEŞME, DİGİTAL DÖNÜŞÜM VE STRATEJİK DİGİTAL YÖNETİM KAVRAMLARI

Dijitalleşme (sayısallaştırma), yeniliği teşvik etme, verimliliği artırma ve hizmetleri iyileştirme gibi amaçlarla, analog formattaki bilgiyi dijital formattaki bilgiye ve sayısal şekle dönüştürmedir (Digitisation and Innovation, OECD, 2022). Dijitalleşmenin özü, veri odaklı bir kuruluş haline gelmek ve önemli kararların, eylemlerin ve süreçlerin insan

sezgisinden ziyade veri odaklı içgörülerden güçlü bir şekilde etkilenmesini sağlamaktır (Chamorro-Premuzic, 2021). Keza, verilerin dijital platforma taşınması neticesinde, şirketin hedeflerinin neresinde olduğunun ölçülmesi ve şirketin sağlıklı biçimde yönetilmesi mümkün olur. Dijitalleşme zaman zaman mevcut bir teknolojinin iyileştirilmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi zaman da devrimsel (radikal) değişim şeklinde ortaya çıkabilir. Örneğin, makinaların makinalar tarafından kontrolü devrimsel bir değişim iken, ses ve görüntünün birleştirilmesi evrimsel bir değişimdir.

Dijitalleşme ile bağlantılı bir diğer kavram, dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin, fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu (Almeida vd, 2020: 97) ve bu suretle, yenilikçi iş modellerinin, yeni üretim süreçlerinin ve bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin yaratılması sürecidir. Daha açık bir ifade ile sanal ve artırılmış gerçeklik, eklemeli üretim veya 3D baskı, (genel amaçlı) yapay zekâ veya nesnelerin interneti gibi teknolojileri içeren faaliyetler bütünüdür (Campagnola, 2019: 1). Bir kurumun gelecekte rekabet avantajı elde etmesine, paydaşlarının ihtiyaçlarını yeniden tasarlamasına ve bu ihtiyaçları farklı biçimde karşılanmasına ilişkin teknolojik temelli sistemlerin üretilmesi sürecidir. Anlaşılabacağı üzere, dijital dönüşüm, farklı bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonlarına gömülü olan (Bouncken & Schmitt, 2022: 2) süreçlerin, işlevlerin veya iş modellerinin tamamen yeni ürünleri ortaya çıkarabilecek biçimdeki değişikliklerdir. Bu değişiklikler süreçler, raporlama sistemleri, müşteriler ve ürünlerle ilgili fırsatlar, yeni girişimler ile ilgilidir (PöschlInt & Freiling, 2020: 27). İşletme fonksiyonları açısından dijital dönüşüm, üretim, ticaret, lojistik, eğitim ve iletişim süreçlerini kolaylaştıran, paydaş ilişkilerini yeniden düzenleyen, insansız üretim gibi zaman zaman devrim niteliğinde zaman zaman üretim süreçlerini kısaltma gibi evrim niteliğinde değişikliklere neden olan bir süreçtir (Tantini, 2019: 69).

Dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü sürekli kılmak isteyen bir şirketin, bu süreci yönetmesi gerekir. Bu da ancak, stratejik dijital yönetim sisteminin kurulması ile mümkün olur. Stratejik dijital yönetim, analog verilerin, bilgisayar, telefon, tablet gibi dijital teknolojik araçlar tarafından okunmasından; düzenlenmesinden (sayısallaştırılması); düzenlenmiş bilgilerin, iş süreçlerinde kullanılması için dijital ortama aktarılmasından daha stratejik, global ve bütüncül sistemsel çalışmadır. Stratejik dijital yönetim, iç ve dış çevresel değişimleri etkileme ve çevresel düzenlemeler doğrultusunda kültürel değişimin gerçekleştirilmesi aracıdır. Daha

geniş bir ifadeyle, stratejik dijital yönetim, esasen, vizyona ulaşmada, düşünce biçiminin, kültürün, karar alma yönteminin, iş yapma biçiminin ve modelinin köklü biçimde değiştirilmesi, dönüştürülmesi ve organik yapıların oluşturulması sürecidir. Şirketlerde stratejik dijital yönetim, hem veri ve veri kaynağının dijitalleşmesi hem de yönetim anlayışının ve süreçlerin dijitalleşmesi olarak görülmelidir.

## **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GELİŞİMİ**

Neolitik dönüşümden (tarım devrimi) sonraki en büyük dönüşüm, sanayinin dönüşümüdür. Hem sanayi dönüşümü hem de neolitik dönüşüm, insanların nasıl çalıştıklarına, nerede yaşadıklarına, nasıl düşündüklerine, ne gibi alışkanlıklara sahip olduklarına dair köklü değişiklikler getirdi. Başlı başına sanayi devrimi ise, teknolojik gelişmelerin, üretim, iletişim ve ulaşım gibi alanlara yansımalarıyla, günümüze gelene kadar artan bir hızla dönüşüm geçirdi.

Birinci sanayi devrimi (Endüstri 1.0) buhar ve su gücünden faydalanarak kol gücünün yerine daha verimli çalışan makinelerin, 1763’de James Watt ve 1784’de Edmund Cartwright tarafından keşfedilmesiyle 18. yüzyıl sonlarında başladı. İlk önce Birleşik Krallık ve devamında Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya da ortaya çıkarak, zamanla tüm dünyaya yayıldı. Bu dönemde, buhar makinesiyle, tezgâhlarda el emeğiyle yapılan üretim yerine mekanik üretim ortaya çıktı. Makinelerin üretime katılmasıyla demir-çelik ve tekstil üretimi artarak, sermaye birikimi gerçekleşti. Demir yolu ağlarının gelişmesiyle devrim hızla yayılarak, önemli ölçüde üretimde artış oldu. Burjuvazi ve işçi sınıfının ile işçi sınıfının haklarını koruyan bilimsel sosyalizm doğdu (Stearns, 2014: 23-24).

İkinci sanayi devrimi (Endüstri 2.0) Bessemer’in icat ettiği ucuz çelik üretim yönteminin yaygınlaşması ile başladı. Bilim adamlarının fizik ve kimya alanında yaptığı büyük buluşlar ile Henri Ford’un seri üretim teknolojisi üretime aktarıldı (Yadav vd, 2022: 2). Elektriğin 1882’de Edison tarafından keşfiyle elektrik, buhar, kömür ve demirle birlikte üretimde Avrupa’da ve ABD’de kullanıldı. Seri üretim başladı, dayanıklı tüketim malları imal edildi. Birinci Endüstri Devrimi’nde hâkim olan demirin yerine çelik üretiminin gelişmesi ile demir yolu taşımacılığı ve ticareti hızlandı (Stearns, 2014: 159-161).

Üçüncü sanayi devrimi (Endüstri 3.0); üretimde elektronik ve mekanik teknolojilerin yerine dijital makinelerin ve internetin kullanılması ile

ortaya çıkmıştı. Bu dönemde, ev tipi ilk bilgisayar olan Altair 8800 ile Apple'ın kullanımı yaygınlaştı, üretim süreçleri dijitalleşti, otomasyona geçildi. Otomasyon, yeni ve akıllı robotların üretilmesini sağladı. Bu gelişmelerin neticesinde hem üretimde maliyet tasarrufu sağladı hem de verimliliği arttırdı. Üretim ile birlikte iletişim ve ulaşım alanlarındaki gelişmeler, ticareti küresel hale getirdi (Stearns, 2014: 214-216).

Dördüncü sanayi devrimi (Endüstri 4.0), AutoIDLab (MIT), nesnelerin interneti (IoT), hücresel taşıma sistemi, otonom etkileşim ve sanallaştırma üzerine kurgulandı. Üretim süresini azaltmak için akıllı ve bağlantılı teknolojilerin kullanımına odaklandı. Yapay zekâ, veri analizi ve madenciliği, blockchain, büyük veri, pil, malzeme, çöp mühendisliği; siber teknikler, kripto para, robotik sistemler, 3D yazıcı, hologram teknolojisi, nesnelerin interneti ile ilgili konuları içerdi. Bu teknolojilerin kullanımının artması ile akıllı şehirlerin, akıllı fabrikaların ve akıllı hizmetlerin yaygınlaşacağı ön görüldü (Syed, 2022: 24-26).

Günümüzde uygulamaya aktarılmaya yeni yeni başlanan beşinci sanayi devrimi (Endüstri 5.0), insan ve makina etkileşimi ile ilgilidir. Bu devrimin amacı, co-bot'lar (güvenlik bariyeri olmadan insanlarla yan yana çalışabilen endüstriyel robot koludur) ile insan emeğinin sinerji içinde bir arada var olabildiği ve her bir modülün kişiselleştirildiği bir endüstriyel sistem kurmaktır.

Altıncı sanayi devrimi (Endüstri 6.0) ise, robotik otomasyon, neo-kritik üretim eğilimleri, yenilenebilir enerji, tam makina bağımsızlığı, gezegenler arası kaynak toplama ve üretim, hava üretim platformları, anatomik iyileştirmeler, kuantum kontrollü çok boyutlu baskı, robot sağlık görevlileri, yardımcı ev robotu, birikimli-alternatif enerji, derin dalış EEG ile ilgili olacaktır. Endüstri 6.0. kapsamında, 6.nesil savaş, uzay, Mars teknolojileri; kablosuz enerji transferi; insansız taşıtlar gibi birleşik teknolojiler kullanılarak, yeni düşünceler anında en son teknikleri uygulayan prototip tasarımlara dönüştürülebilecektir (Swastik vd, 2021: 1-5).

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM**

Aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için risklerin tanımlanması ve yönetilmesi, son derece önemlidir. Riskler, bireye, aileye, şirkete, zamana, yere ve koşullara vb. göre farklılık göstermekle birlikte, genel itibarıyla üç ana başlık altında toplanabilir: kişisel riskler, ailevi riskler ve kurumsal

riskler. Aile şirketlerindeki, kişisel riskler arasında büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin vefatları, işe göremez hale gelmeleri, gaybubetleri, çoklu birliktelikleri, yasal olmayan çocuğa sahip olmaları, boşanmaları, evlenmeleri, hacir altına alınmaları, ego kaynaklı çatışmalar vb. yer alır. Ailevi riskler içerisinde aile üyeleri arasındaki çatışmalar (kadınlar-erkekler; hissedar olanlar-olmayanlar; çekirdek aileler; şirkette çalışanlar-çalışmayanlar; nesiller vb. arasında), çok sayıda yetişmiş aile üyesinin olması ya da geriden gelen aile üyesinin olmaması vb. sayılabilir. Kurumsal riskler kapsamında nepotizm, işe gereklerine uygun olmayan yöneticiler dijital açıklığın olmaması vb. sayılabilir. Risklerin her birinin çözümlenmesinde, özgün çözüm yöntemlerine ihtiyaç duyulmakla birlikte, bir çözüm yöntemi olarak, stratejik dijital yönetimden yararlanılabilir. Şöyle ki, sübjektiflikten arınmış bir karar ve optimizasyon modelini içeren ve yönetim kurulunun hizmetine sunulan bir yazılım aracılığıyla, en uygun yatırım kararı verilebilmesi mümkün olabilir. Bu durumda ise, yönetimi kişilere bağılıktan uzaklaşır. Sonucunda ise, büyük hissedarının vefatı, hacir altına alınması ya da gaybubeti gibi bir durumun meydana gelmesi, aile şirketi için risk unsuru olmaktan çıkabilir. Yine, aile şirketlerinin risklerini yönetmelerinde bir kurumsallaşma aracı olarak kullanılan aile anayasası da dijital platforma aktarılabilir. Bir aile şirketinin yönetim biçimini, aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların haklarını ve yükümlülüklerini açıklayan aile anayasasında yer alan sözleşmeler, yönetim kurulunun çalışma prensipleri ve üyelerin seçimi ile azli, hisse devir koşulları ve yöntemi gibi hususlar, stratejik dijital yönetim modeli ile uygulamaya aktarılabilir.

Günümüzde, değişim her zamankinden daha hızlıdır, sürekli ve daha fazla miktarda inovasyona (üstel sürdürülebilir inovasyon) ihtiyaç duyulmaktadır. Aile şirketleri de, bu değişimden etkilenmektedir. Değişim hem aileyi hem de şirketi yakından ilgilendirmektedir ve değişimi yönetebilmek, aile ve şirket ile ilgili tüm faaliyetlerin yeniden radikal bir değişimi gerçekleştirecek şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle büyük pay sahibi hayattayken ve akli melekeleri yerindeyken bu çalışmaların yapılması, gelecek risklerinin daha kolay ve kişilerden bağımsız biçimde yönetilmesine olanak tanıyacaktır. Stratejik dijital yönetim ile aile ve aile şirketi markasının güncellenmesi, aile itibarının ve şirket değerinin yükselmesi, aile şirketinin sürdürülebilir olması mümkün olabilecektir.

Aile şirketleri stratejik dijital yönetim açısından ele alındığında, stratejik

düzeyde çalışmalar yapılmadığı, operasyonel faaliyetlerde dijital uygulamalara yer verildiği söylenebilir. Deloitte tarafından 2020 yılında 52 ülkede 575 aile şirketine yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, sonucuna göre, kapsam dâhilindeki aile şirketlerinin %25 i dijital stratejiyi uygulamaya koymuş, % 40 ı da dijitalleşme stratejisini planlamıştır. Bu çalışmaları yapan aile şirketlerinin %11'i, son 20 yıl içerisinde kurulmuştur. (Ferraro & Cristiano, 2021:301). Benzer şekilde, 2017 yılında PricewaterhouseCoopers tarafından yürütülen bir çalışmada, kıdemli nesil aile üyelerinin %83'ü dijitalleşme konusunu önemli bulmakla birlikte, yalnızca %27'si dijitalleşmeyi tanıtmak istemiş, geri kalan aile üyeleri eyleme gerek olmadığını ifade etmiştir (Bretschneider vd, 2020). Rakamlar değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin, dijitalleşmeyi sadece operasyonel faaliyetlerin iyileşmesine yönelik kullanmaya başladıkları ifade edilebilir. Daha açık bir anlatımla, kurum içi verimlilik, pazar fırsatları, iş modelleri, satın alma sonrası nakit akışları, müşteri ve tedarikçi sistemleri gibi konularda dijitalleşmeye yönelik uygulamaların varlığından söz edilebilir (Pöschlnt & Freiling, 2020: 36).

Aile şirketlerinin dijitalleşmesi için dört yol bulunur. Birinci yol, uçtan uca süreçleri sağlamlaştırma, verileri birleştirme ve eski iş uygulamalarını ortadan kaldırma gibi operasyonları dönüştürmeyi ve önce sanayileşmeyi içerir. Bu, genellikle ilk müşteri bağlılığı pahasına olsa da üretkenliği artırır. İş birimi liderleri, başta dijitalleşmeden korkarak paniğe kapılabilir. Ancak sağlam bir platform oluşturulduktan sonra hızla yenilik yapabilirler. İkinci yol, genellikle rekabet ve müşteriyi elde tutma zorluklarıyla karşı karşıya kalan ve bu nedenle önce müşteri deneyimine odaklanmayı seçen şirketler tarafından tercih edilir. Özellik eklemek ve kanalları genişletmek müşterilere fayda sağlar, ancak kuruluşların süreçlerinin ve sistemlerinin ayak uydurduğundan emin olması gerekir. Üçüncü yol, operasyonel verimlilik ile müşteri deneyimi arasında geçiş yapan artımlı bir dönüşümdür. Bunun işe yaraması için şirketlerin, şirket çapında net girişimler içeren altı ila dokuz aylık bir yol haritasına ihtiyacı vardır. Dördüncü yol, mevcut şirketten ayrılmayı içerir. Genellikle bu durum, şirketin baştan başlaması gerektiğinde olur ve yeni şirketten edindiği içgörülerini eski şirkete entegre etmeye çalıştığında değişime direnç ortaya çıkabilir (Woerner, 2023). Oysaki aile şirketlerinin, diğer şirketlerden farklı olarak, kişilerden bağımsız bir yapı kurabilmeleri, aile üyelerinin performanslarını objektif biçimde değerlendirebilmeleri ve nesilden nesile başarıyla intikali gerçekleştirebilmeleri için, operasyonel dijitalleşmenin

ötesinde stratejik dijitalleşme yönetime ihtiyaçları vardır. Bu stratejiyi, yönetim kurulu faaliyetlerinden ve performansından başlatarak, ailenin ve şirketin tamamı için uygulamalıdır. Yani, stratejik dijital yönetim için, öncelikle üst kademe yönetim faaliyetlerine yönelik olarak, stratejik amaçla, daha sonra, sırasıyla, yönetsel ve eylemsel planların gerçekleştirilmesi için kullanılmalıdır.

Sonuç itibariyle, aile şirketleri, ancak, vizyon ve misyondan başlayarak, hedeflerini, aile ve şirket bilgilerini dijital ortama aktardıkça, aile ve şirket dengesini kurabilirler; süreçlerini sistematikleştirebilirler, kurumsal hafıza oluşturabilirler ve varlıklara erişimlerini kolaylaştırabilirler.

## **STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİMİ UYGULAYAN AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Stratejik dijital yönetimi uygulayan aile şirketlerinin kendilerine özgü yapıları vardır. Bu yapıya özgü nitelikler, aşağıdaki gibi özetlenebilir. Aile, aile şirketi ve aile-şirket entegrasyonu ile ilgili tüm süreçler, daha kolay entegre edilebilir, ölçülebilir, objektif olarak kontrol edilir. Örneğin, çocukların yetkinlikleri, şirket ihtiyaçları ile uyumlu biçimde geliştirilebilir ve performansları ölçülebilir. Yönetimi daha kolaydır. Tek tuşla üretim, dağıtım, satış, maliyet ile ilgili bilgiler anlık olarak görülebilir. Alınan kararlar ile sonuçları, yetki alanları ile kullanım düzeyleri şeffaf olarak görünür ve ölçülebilir. Örneğin, üretim sürecinin dijitalleştirilmesi ile, her bir müşteriye ait ürünün, hangi üretim bandında olduğu ve ne zaman teslim edileceği tespit edilebilir. Aile üyeleri, aile üyeleri ile şirket çalışanları, şirket çalışanları ve paydaşlar arasındaki ilişkiler daha etkili biçimde yönetilebilir. İş tanımının dijital ortama aktarılmasıyla, yetkilerin ve sorumlulukların sınırları tam biçimde çizilebilir ve bu şekilde yetki karmaşası ortadan kaybolacağı için, kişiler arası ilişkiler gelişebilir. Paydaşlar yetki alanları içerisindeki tüm verilere, yerden, mekândan ve zamandan bağımsız biçimde ulaşabilirler. Pozisyona bağlı yetkiler, dijital ortamda tanımlanacağı için, işin yürütülmesi için gerekli bilgilere ulaşma ya da paydaş olarak bilgi edinme hakkından yararlanma kolaylaşabilir. İşler birbirleriyle entegre biçimde gerçekleştiği için, tam zamanında yönetim gerçekleştirilebilir. Bu durum, etkinlik ve verimlilik artışıyla birlikte kurumsal performansı da beraberinde getirir. İş yürütülebilmesi için gerekli bilgilerin sistemden otomatik çekilmesi mümkün olabilir. Mevcut ve geleceğin tepe yönetim ekibi ve başkanı ile ilgili gerçekçi performans ölçülümü yapılabilir. Gelecek yönetim ekibinde bulunması uygun görülen

niteliklere haiz aile üyeleri objektif biçimde seçilir. Yönetimin intikali kolaylaşır. Girişimci, varis adayının performansını, aldığı kararları ve sonuçlarını kolaylıkla takip edebilir, varisin güçlendirilmeye açık alanları için yaptıklarını görebilir.

Aile üyelerinin ve aile üyesi olmayanların, yetkileri, yetkilerine denk sorumlulukları, yetkilerini kullanma şekilleri net şekilde görülebilir. Bu nedenle, görev alanlarının birbirine girmesi, yetki alanlarının birbirine karışması engellenebilir.

### **AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİMİN AVANTAJLI VE DEZAVANTAJLI YÖNLERİ**

Günümüzün ve geleceğin en temel konularından biri olan stratejik dijital yönetimin aile şirketi olanlar ve olmayan açısından avantajlı ve dezavantajlı yönlerinden bahsedilebilir. Stratejik dijital yönetimin, olası avantajlı yönlerinden ilki akıllı üretimdir. Analitik otomasyon sayesinde, ihtiyaçla doğru orantılı olarak kaynak tedarigi sağlanabilir, doğru envanter tutulabilir, talep ve tedarik döngüsü bulutta depolanan büyük verilere dayalı olarak, zamandan ve mekândan bağımsız biçimde yönetilebilir. Akıllı üretim gelişebilir, tasarım ve üretim kişiye özel olabilir. Üretim birimleri, yalnızca bakım personeli istihdam eden işletmelere dönüşebilir, insanı yönetmek ve beklentilerini karşılamak kolaylaşabilir. Fiilen üretimde çalışan sayısının azalması ile maliyet tasarrufu sağlanabilir, kompleks iletişim basit ve doğru bir iletişime dönüşebilir (Swastik vd., 2021: 5-7).

Stratejik dijital yönetim sayesinde duyuşal eklentiler (AR-VR'nin) daha da gelişebilir. Böylelikle, insanların dünyayı, doğal duyuşlardan daha fazlasını yapabilen yapay olarak geliştirilmiş duyuşal modüllerle deneyimlemesi sağlanabilir (Swastik vd., 2021: 5-7). Arttırmış gerçeklik ve sanal gerçeklik sayesinde, simülasyon ve kurgular yapmak mümkün olduğu için, ailede ve aile şirketine yaşanması muhtemel sorunlar ile hedeflere ulaşma zamanı şekli yöntemi konusunda yapılacak çalışmalar, sağlıklı sistemler, ilişkiler ve işler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayabilir. Özellikle, büyük ölçekli, üç ve daha fazla nesli birlikte çalışan ve Dünya'nın farklı coğrafyalarında da genişlemek isteyen aile şirketleri için bu teknikler, gerek intikal planlaması gerek tek merkezden yönetim-özerk yönetim dengesini kurmada önemlidir.

Bir başka avantaj, müşteri ilişkilerinin yönetimine ilişkindir. Stratejik dijital yönetim ile müşterilerle iletişim kurmak ve şeffaf bir şirket olarak



faaliyetlerini sürdürmek için teknoloji ve sosyal medyadan eşanlı olarak yararlanılabilir (Zapata-Cantu vd, 2021). Bu da aile şirketini paydaşları nazarında daha güvenilir kılabilir.

Stratejik dijital yönetimin dördüncü avantajı, mali devrime ilişkindir. Tüm kayıtlar doğru yerde, doğru şekilde ve zamanında işlenebilir. Bu sayede, mali tablolar zamanında, kolay ve doğru biçimde hazırlanabilir. Mali kayıtların doğru ve zamanında işlenmesi ise, finansal raporların zamanında ve doğru şekilde düzenlenmesini sağlayabilir. Sağlıklı bir finansal altyapı, aile şirketinin performansının doğru görülmesine, doğru stratejilerin uygulanmasına imkân verebilir.

Stratejik dijital yönetim ile, şirketteki tüm işlemlerin dijital ortamda gerçekleşmesi ile karar modelleri kurulabilir, isabetli ve zamanında karar alma kolaylaşabilir. Farklı ve ayırt edici fikirleri olan aile üyeleri ile bu fikirlerin kuruma katkıları ölçülebildiğinden aile üyelerinin performansları net biçimde anlaşılabilir, yetkilerini kullanma şekilleri görülebilir. Bu sayede, genç jenerasyonun güçlü ve güçlendirilmeye açık yetkinlikleri, doğru tespit edilebilir, gelişim planları oluşturulabilir, gelecek nesil tepe yönetim ekibi ve başkanı herhangi bir şüpheye mahal bırakmadan seçilebilir. Dolayısıyla, aile içi güç mücadeleleri azalabilir.

Dijitalleşme hibrit iletişime imkân tanıyacağı için, aile ve aile şirketi üyeleri arasında ilişkilerin güçlenmesine; bilginin kolaylıkla akmasına; duyguların, düşüncelerin, gelişmelerin rahatlıkla istenilen zamanda ve yerde paylaşılmasına imkân verebilir. Özellikle, girişimcinin genç nesil ile yapacağı, deneyim ve aile kültürü paylaşımı toplantıları, genç neslin birlikte proje geliştirdikleri toplantılarla vb. aile iletişimini daha güçlenebilir.

Dijitalleşme ile hibrit eğitimler artabilir. Farklı coğrafyalardaki aile üyeleri, aile ve aile şirketi ile ilgili eğitimlere katılarak, birlikte gelişebilirler ve gelişen bir kültürü paylaşabilirler. Ayrıca, kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda da farklı eğitimler alarak, daha entelektüel bir aile yaratabilirler. Yine, çocuklara özel olarak tasarlanmış öğrenim botları ile çocukların, yeni nesil öğrenme modelleri ile, yeni nesil yönetime hazırlanmaları mümkün olabilir, dezavantajlı aile bireylerinin eğitim ve gelişim süreci kolaylıkla devam edebilir.

Farklı coğrafyadaki genel kurul, aile forumu, aile konseyi, komite üyeleri ile denetçilerin toplantılara katılımı kolay olabilir. Hibrit toplantılarda alınan kararlar, oylama, kararlara katılım, kararlara şerh düşme, gündem,

toplantı performansı, toplantıya hazırlık, üyelerin performansları vb. net biçimde görülebilir.

Stratejik dijital yönetimin olası dezavantajlı yönleri de mevcuttur. Bunlardan ilki, aile üyelerinin dijitalleşmeye ilişkin bilgileri, becerileri ve yetkinlikleri sınırlı olabilmesine ilişkindir. Yeni yetkinlikleri geliştirmek kolay olmayabilir, zaman alabilir (Rossi, 2019: 71). Hatta, kıdemli nesil, yeni yetkinlikleri kazanmak istemeyebilir, kendilerinin dışındaki diğer kişilerin, kendi işlerinin dışındaki diğer işlerin dijitalleşmesine onay verebilir. Oysaki giriş kısmında da vurgulandığı üzere dijitalleşmenin ana amacı, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek ve risklerini etkin biçimde yönetmektir. Bu noktada, özellikle ve öncelikle tepe yönetim tarafından yapılan işlerin ve kullanılan yetkilerin dijitalleşmesi, bu aile üyeleri şirkette olmasalar da hastalansalar da hatta vefat etseler de işlerin aynı şekilde yürümesi açısından olmazsa olmaz temel husustur. Dijitalleşme ile bilgi gizliliğini ve güvenliğini sağlamak kolay olmayabilir. Sosyal medya, mobil bilgi işlem ve bulut bilişim gibi yeni dijital altyapılar ve platformlar, bireysel kullanıcılar veya tüketiciler için önemli gizlilik ve güvenlik endişelerini gündeme getirebilir. Daha da önemlisi, bu endişeler aynı zamanda firma düzeyindeki sorunlara (örneğin şirket-tüketici ilişkileri, aile ve aile şirketi itibarı) ve toplumsal konulara (örneğin bir gözetim aracı olarak sosyal medya, medyaya ve demokratik kurumlara güven eksikliği) geçen dalgalanma etkileri yaratabilir (Nambisan vd 2019). Bu noktada, aile şirketinin, siber saldırı stratejisinin oluşturulması ve bütçeden pay ayrılması son derece önemli hale gelir.

Aile, dijitalleşme ihtiyacını hissetmeyebilir. Dijital açık düzeyi düşük olabilir. Şayet, girişimci dijitalleşme ihtiyaç hissetmiyorsa, dijitalleşmenin önemine inanan genç jenerasyon aile üyeleri, dijitalleşmenin faydalarını, dijital olan şirketlerin ölçülebilir başarılarını ve basın haberlerini raporlayabilirler, girişimcinin fikrine değer verdiği kişilerin anlatmasını sağlayabilirler, dijitalleşme tekliflerini paylaşabilirler. Bununla birlikte, girişimci ikna olmuyorsa, yetkilerini paylaşmak istemiyorsa, şirket üzerindeki hakimiyetinin devam etmesini istiyorsa, sürecin sağlıklı başlaması ve sağlıklı yönetilebilmesi pek mümkün olmaz.

Girişimci başta olmak üzere, kritik pozisyonlarda iş yapan kıdemli jenerasyon aile üyeleri, tek karar mercii olmayacakları, yetki devretmek ve paylaşmak zorunda kalacakları ve yeni bilgi ile donanıp yeni yetkinlikler geliştirmek zorunda kalacakları için değişime güçlü bir şekilde direnç gösterebilirler.

Dijitalleşme ihtiyacı duyan aile şirketleri, yeterli sermaye bulamayabilir. Oysaki donanım, yazılım ve eğitim için, sermayeye ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyaç ailenin ve şirketin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artar.

Girişimci de dâhil olmak üzere, mevcut yöneticilerin yetkinlikleri ile iş gerekleri arasında büyük farklılıklar olabilir, mevcut aile üyelerinin düşük performanslı çalıştıkları anlaşılabilir. Bu noktada, aile üyelerini işten uzaklaştırmak gerekebilir, uzaklaştırılmadığı durumda ise, girişimciye, üst kademe yönetime ve sisteme güven kalmayabilir, girişimci ve tepe yönetim ekibi itibarsızlaşabilir, sistem kullanılmaz hale gelebilir.

Yeni yetkilerin kazanılmasına yönelik hazırlanan eğitim programları, içerik ve yöntem olarak, öncekilerden farklı olabileceği için uyum sorunu yaşanabilir, maliyeti yüksek olabilir.

Yüz yüze çalışma ve iletişim ortamı azalacağı için, sosyal yalnızlık oluşabilir. Dijital ortamda duyguları paylaşmak kolay olmayabilir. Dokunsal aile üyeleri için, yalnızlık duygusu daha da yoğun yaşanabilir. Stratejik dijital yönetimin avantajlı ve dezavantajlı yönleri birlikte değerlendirildiğinde, kurumsallaşma düzeyini yükseltmek ve nesilden nesile sağlıklı varlığını sürekli kılmak isteyen aile şirketleri için dijitalleşme önemli bir fırsattır. Bununla birlikte, dijital dönüşümün önündeki olası en ciddi engellerden biri, büyük pay sahibinin egosu ve kişisel dezavantajlı yönleridir denilebilir. Dolayısıyla, stratejik dijital yönetime geçiş ve sağlıklı işletebilme için, büyük hissedarın, isteyerek ve inanarak değişimi kabul etmesi gerekir denilebilir.

## **STRAEJİK DİJİTAL YÖNETİM SÜRECİNDE AİLE ŞİRKETLERİ**

Aile şirketlerinde stratejik dijital yönetim, piyasa koşullarına uyum ya da piyasa liderliği için çalışmaktan çok daha derin ve önemli bir anlama sahiptir. Bu şirketlerin dijitalleşmesi, bir noktada kişilerden bağımsız yapıların oluşması anlamına da geleceği için, kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesinde ve sürdürülebilirliklerinde önemli bir araçtır.

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM SÜRECİ**

Aile şirketlerinde stratejik dijital yönetim süreci ile birlikte, mevcut yapının değişmesi; dijital sisteme uyarlanması veya yeniden kurgulanması; aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ait rollerin yeniden tanımlanması gerekir. Şekil 1 de yer alan “Aile Şirketi Stratejik Dijital Yönetim Süreci”, Ebru Karpuzoğlu’na göre 9 aşamadan oluşur.

**Niyet Netleştirme:** Süreç, niyet netleştirme ile başlar ve niyete göre farklı biçimlerde şekillenir.

Büyük pay sahibi başta olmak üzere, pay sahiplerinin aile şirketini tamamını kısa, orta, uzun vadede satma, bir kısmını satma ya da varlığı devam ettirme konusunda netleşmeleri gereklidir. Şirketin satılmasına kararı verildiğinde, tüm kaynakların şirket değerini en yüksek meblağa çıkaracak şekilde kullanımı ve/veya satın alacak/ortaklık kurulacak firma bulunması gerekirken; aileye ait olması kararı alındığında sürdürülebilirlik üzerine odaklanılması gerekir. Dolayısıyla, satma kararı verildiğinde, devrim niteliğinde bir dönüşüm yapılmasından ziyade iyileştirmeye yönelik dijitalleşme stratejisini uygulamak yeterli olabileceken, aksi durumda, yani varlığın devamı kararı alındığında, ailenin ve şirketin kurumsallaşması için stratejik dijital dönüşüm kaçınılmaz olabilir.

Dijitalleşme sürecinin başarıyla başlatılabilmesi ve işletilebilmesi için temel gereklilik şartlarının karşılanması gerekir. Gereklilik şartları arasında sırasıyla, büyük pay sahibi başta olmak üzere, aile üyelerinin dijitalleşme ihtiyacını aynı şekilde hissetmeleri, dijital dönüşümü istemeleri, sürekli ve çok yönlü iletişime açık olmaları, dijitalleşmenin önündeki engelin kendileri olduğu noktada, kendilerini değiştirmeye gönüllü olduklarını açıkça beyan etmeleri yer alır. Burada belirtilmesi gereken husus, büyük sahibinin değişimi istemediği ya da kendisinin haricindekilerin değişmesi gerektiğine inanması durumunda ya dijital dönüşümün başlatılamaz; ya da başlatılsa bile, verebileceği faydanın çok daha altında bir fayda sağlar.

Şekil 1: Aile Şirketi Stratejik Dijital Yönetim Süreci



Ayrıca, büyük pay sahiplerinin dijitalleşme sürecine olan inançlarını, aile üyelerinin ve çalışanların katıldıkları bir toplantı ile net biçimde ifade etmeleri, gelen soruları sürecin sorumluluğunu alan kişi ile birlikte yanıtlamaları, aile üyelerinin ve çalışanların kendi üzerlerine düşen sorumlulukları zamanında, tam şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğini vurgulamaları ve diğerlerine örnek olmaları gerekir.

**Vizyon ve Misyon Tanımlama:** Uzun vadeyi kapsayan büyük, cesur, güçlü hedef ve bunun canlı tarifini içeren vizyon ile; varlığın altında yatan nedeni ve temel değerleri içeren misyon tanımlama, niyet netleştirmeden sonra, aile ve şirket için en temel konudur. Şayet bir ailenin ve şirketin, yoğun mücadele gerektiren uzun cesur ve güçlü bir hedefi (vizyonu) varsa, stratejik dijital yönetimini sağlıklı uygulama ihtimali de kuvvetlidir denilebilir. Keza, stratejik dijital yönetimi, uzun vadeli vizyon hedefinin uygulamaya aktarılması ve aile şirketinin, geleceğin şirketine radikal biçimde dönüşmesini sağlama amacına yöneliktir.

**Mevcut Durumu Belirleme:** Üçüncü aşamada, ailenin ve aile şirketinin vizyon hedefine ulaşabilmesi için güçlendirmesi gereken alanlar ile bu alanları hangi güçlü yönleri ile tamamlayacağı tespit edilir.

Stratejik dijital yönetim kararı alan aile şirketleri, vizyon hedefi ve mevcut durumun güçlü ve güçlendirmeye açık alanları doğrultusunda, radikal (devrimsel) ya da gelişimsel (evrimsel) nitelikli bir çalışma başlatabilir. Güçlü bir vizyon hedefine sahip aile şirketi, devrimsel nitelikteki bir dijitalleşme projesini başlatabilir. Bu şirketlerde, aile üyelerinin kişisel çıkarlardan ve egolardan ziyade aileye ve şirkete odaklanmış oldukları ve güçlü bir sermaye yapısına sahip oldukları söylenebilir. Mevcut durum analizinde, yönetim kurulunun karar alma modelinden başlayarak, tüm iş süreçleri tek tek incelenir ve dijitalleşme başlama zamanı, yöntemi, kapsamı, aşamaları, ilgilileri, meblağı, süreci gibi açılardan değerlendirilir. Yine, bu aşamada, aile şirketinin dijital teknolojileri, dijital trendler, dijitalleşme süreci, ürün ve hizmetlerle ilgili mevcut durum da belirlenir.

**Aileye, mülkiyete, yönetime ve işletmeye ilişkin rolleri yeniden tasarlama:** Stratejik dijital yönetim ile birlikte, mevcut roller, sorumluluklar, yetkiler, işler, iş yapma yöntemleri, yetkinlikler değişecektir. Dolayısıyla, ihtiyaçlar doğrultusunda söz konusu hususlar yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin, dijital yönetici rolünü üstlenen aile üyesinin görevini tanımlanmalı, organizasyon şeması üzerinde gösterilmeli, yetkilerini ve sorumlulukları netleştirilmelidir.

**Planlama:** Dijital dönüşümün gerçekleştirilme amacı, yöntemi ve

programı ile ilgili sorular yanıtlanır. Ailenin ve aile şirketinin vizyonuna ulaşmasını sağlayacak dijital uygulamaların her birinin amacı, kurulma zamanı ve kurulma yöntemi ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü aşamadır. Bu aşamada, stratejik, yönetsel ve operasyonel planlar yapılır, dijitalleşme ve dijitalleşmenin etkilediği tüm alanlardaki stratejiler, politikalar ve kurallar yeniden şekillenir.

**Kaynak Tahsisi:** Amaca ulaşmada maddi olan ve olmayan kaynakların tüm birimler arasında dağıtılması ile ilgili aşamadır. Kişiler, para, zaman, malzeme vb. dijitalleşme süreci için tahsis edilir. Ayrıca, bu aşamada organizasyon şeması yeniden şekillenir.

**Eyleme Geçme:** Dijitalleşmeye yönelik tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmeye başlandığı aşamadır. Eyleme geçme aşamasında, teknoloji transferi yapılır; yazılım geliştirilir veya uyarlanır; sistemler, yetkiler, işler, sorumluluklar yazılıma göre yeniden şekillenir, eğitimler verilir. Kısacası, aile ve aile şirketi için ayrı ayrı stratejik dijital yönetim sistemi kurulmaya başlanır. Stratejik dijitalleşmeye yönelik çalışmalar devrimsel (radikal) ya da evrimsel nitelikte olabilir. Devrimsel nitelikli çalışmalar, aile ve işletme için stratejik konularda, aile konseyi ve yönetim kurulu sorumluluğunda gerçekleşir. Evrimsel nitelikli çalışmalar ise, dijitalleşen pek çok aile şirketindeki gibi operasyonel konularda, orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleşir.

**Entegrasyon ve Koordinasyon:** Yedinci aşamada, stratejik dijital yönetim için bilgisayarlar, insanlar, işler, yazılımlar vb. arasında; aile ve şirket arasında uyumlaşma gerçekleştirilir, bu amaçla toplantılar yapılır, eğitimler verilir, süreçler uyumlaştırılır.

**Denetim:** Ailenin ve aile şirketinin amaçlarına ulaşma derecesi, planların gerçekleştirilme düzeyi, denetim zamanı, kriterleri ve yöntemi belirlenir. Çıktıların, raporların formatı, içeriği, sunum zamanı ve şekli netleştirilir. Dijitalleşme sürecinde bulunulan yer tespit edilir, varsa aksama nedenleri ve noktaları belirlenir, çözümler üretilir.

**Geri Bildirim:** Bu aşama, niyet netleştirmeden başlayarak, gerçekleşen sekiz aşamanın etkin ve verimli olarak işletilmesinin, ölçülebilir hale gelmesinin ve sonuçlardan hareketle, düzeltici ve önleyici tedbirler alınmasının sağlandığı aşamadır denilebilir.

## STRATEJİK DİJİTAL YÖNETİM SİSTEMİNİ KURMAK İSTEYEN AİLELERİN VE ŞİRKETLERİN GÜÇLENDİRMELERİ GEREKEN TEMEL ALANLAR

Stratejik dijital yönetim sistemini kurmak isteyen ailelerin ve aile şirketlerinin güçlendirmeleri gereken alanları dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

**Kültür ve Girişimci Özellikleri:** Stratejik dijital yönetim, öncelikle düşünce sistemin dönüşmesini gerektirir. Büyük pay sahibi başta olmak üzere, diğer pay sahiplerinin ve aile üyelerinin tutum ve davranışları son derece önemlidir. Şayet onlar, yetkilerini paylaşmak istemezlerse, şirketi kendilerinin malı olarak görürlerse, egolarına yenik düşerlerse dijitalleşme amacına ulaşamaz. Aynı şekilde, şirketin sadece kendi çekirdek ailelerinden özellikle de erkek çocuklarından devam etmesini isterlerse, aldıkları kararlara herkesin koşulsuz uymasını arzu ederlerse, dijital dönüşümün başarıyla uygulanması mümkün olamaz. Ayrıca, değişime kapalı bir aile kültürü de, dijitalleşmenin önüne engel olarak çıkar.

**Paralel Planlama ve Sürdürülebilirlik:** Bir aile şirketinde, sadece operasyonel faaliyetlerin dijitalleşmesi söz konusu olursa, bu durum, elbette ki verimlilik artışını da beraberinde getirir. Ancak, gerçek farklılığı, sürdürülebilir inovasyonu, liderliği, oyun kuruculuğunu, ortalamanın üzerinde karı ve yüksek faydayı beraberinde getirmez. Dolayısıyla, dijitalleşmeye, stratejik nitelikteki üst kademe yönetimin işlerinden ve işlevlerinden başlamak gerekir. Aile şirketlerinin pek çoğu vizyon, misyon, amaç ve hedef kavramlarını tam olarak anlamlandıramamakta; vizyon-misyon; vizyon-amaç-hedef kavramlarını birbirine karıştırmaktadır. Dolayısıyla, çok sayıda aile şirketi uzun vadeli bütüncül stratejik bakış açısına, bu bakış açısına sahip tepe yöneticiye sahip olamamaktadır. Ayrıca, kişilerden bağımsız yapıların kurgulanması için, paralel planlama, intikal planlama, stratejik riski planlama, stratejik planlama, sürdürülebilirlik planlama gibi planları da yapamamaktadır. Stratejik dijital yönetim sürecinin, tepe yönetimden başlaması gerekliliğine ikna olunsa bile, öncelikle aile şirketinin stratejik yönetime ilişkin planları hazırlaması, akabinde dijitalleştirilmesi ve gerekli kaynakları gerekli işlere hızlıca tahsis etmeleri gerekir.

**Aile ve Şirket Anayasası:** Pek çok aile şirketi, vefat, iş göremez hale gelme, gaybubet, çoklu birliktelik, tutukluluk, boşanma, birden çok evlilik,

**Kurumsal Yapılanma:** Pek çok aile şirketinde, aile harcamalarının şirket gelirleri ile karşılanması; aile üyelerinin şirketin olanaklarından kişisel istekleri doğrultusunda yararlanmaları; istihdam, terfi, ücret, yetkilendirme gibi konularda ilişkilerin devreye alınması; yönetim kurulunda sadece aile üyeleri bulunması ya da söz hakkı olmayan bir bağımsız üyenin yer alması gibi durumlarla karşılaşmaktadır.

Stratejik dijital yönetim sürecinin başarıyla yönetilmesinde ayrıca, teknolojik alt yapı, teknoloji transferine olan bakış açısı ve teknolojiye gelirden ayrılan pay da etkilidir. Şayet, bir aile şirketi, teknolojiye yatırım yapmak istemezse ya da teknolojiyle uyumlu hale gelmezse, dijitalleşme sürecinin başarıyla yönetilmesi pek kolay olmaz.

Dijital dönüşüm içerisinde ele alınması gereken diğer kurumsal yapılanma sorunları arasında, karar alma ve sorun çözme sürecinde duygu ve mantığın birbirine karışması; şirket yatırımları ve temettü dağıtımı arasında denge sağlanamaması; yolsuzluğa, nepotizme ve mobbinge açık bir yapının bulunması sayılabilir. Bunlara, yetki alanının tam olarak çizilememesi; dijitalleşme için yeterli bilgiye, yetkinliğe, sermayeye, isteğe sahip olunmaması da eklenebilir. Oysaki bahsi geçen tüm sorun noktaları, stratejik dijital yönetim ile kolaylıkla yönetilebilir. Örneğin, dijitalleşme ile, çocukları arasından geleceğin başkanını seçmekte zorlanan girişimci, objektif ölçülebilir adil sistemler aracılığıyla bu seçimi yapabilir. Seçim, şeffaf ve adil bir sisteme dayandığı için, diğer çocukların yaşayacakları sorunlar minimize olur ve geleceğin başkanı diğer aile üyeleri tarafından da desteklenir. Bu şekilde hem aile birliği sağlanır hem de yüksek performanslı bir başkan ile şirket performansı artar.

Bahsi geçen sorunlar, yaşanan olası sorunlardan bazılarıdır. Burada belirtilmesi gereken husus, söz edilen ve edilmeyen sorunların önemli bir kısmının stratejik dijital yönetim ile çözümlenebileceğidir.

## **AİLE ŞİRKETLERİNDE DİJİTALLEŞME ÖNERİLERİ**

Stratejik dijital yönetim, bir şirketin iş yapma metodolojisini ve teknolojisini değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda düşünme biçimini, dünyayı algılama şeklini ve kültürünü de kökten değiştirir. Aile şirketinin geleceğini tasarlamasına imkân tanır. Sadece iç çevresini değil dış çevresini de etkilemesini sağlayarak rekabeti kendi lehine çevirmesini olanaklı kılar. Ülkeler üstü bir şirket haline gelmesini kolaylaştırır. Dolayısıyla, dijitalleşmek isteyen ailelerin ve aile şirketlerinin güçlendirmeleri gereken alanlara yönelik olası öneriler, aile ve şirket için sadece iş yapma metodolojisi ile ilgili kalmayıp tüm alanları kapsayacaktır.



### **Paralel Planlama ve Sürdürülebilirlik**

Aile şirketlerinin sürdürülebilir olmaları ve kurumsallaşma düzeylerini yükseltebilmeleri için öncelikle mevcut durumlarından rahatsız olmaları gerekir. Bu rahatsızlık iki şekilde olabilir:

1-Tutkuyla bağlanılan güçlü bir vizyon hedefine ulaşmada mevcut yapının yetersizliği

2-Aile ve aile şirketi açısından çözümlenmesi güç çok ve çeşitli sorunların ortaya çıkması.

Birinci durumda aile ve aile şirketi, güçlü cesur büyük bir hedefe sahiptir ve dönüşmek için yoğun mücadele gerektiren büyük adımlar atar. Bu durum aileyi ve şirketi kurumsal açıdan yüksek seviyeye çıkarır. Değişim, devrimsel nitelikte gerçekleşir. Aile güçlü bağlarla birbirine bağlanır, aile şirketi sektöründe öncü şirketlerden biri haline gelir. En önemlisi, riskleri kolaylıkla görebilme ve yönetme kabiliyetine sahip olur. İkinci durumda ise, aile ve şirket, yaşadığı sorunlar nedeniyle mecbur kaldığı için değişime gider. Bu değişim süreci kolay olmaz ve uzun sürer. Kurumsallaşma derecesi yükselir, ancak, ilk durumdaki kadar olması için çok uzun süreye ve disiplinli çalışmaya ihtiyaç duyulur. Burada, zamanın, paranın ve ilişkilerin maliyeti oldukça yüksek olur.

Hangi durumda olursa olsun riskin yönetilebilmesi, mevcut durumun analizi ile başlar. Analizin doğru şekilde yapılması ve mevcut durumu gerçek haliyle yansıtması, ailenin ve şirketin ihtiyacına özgü sistemlerin kurulmasına olanak tanır. Bu noktada, stratejik dijital yönetim sürecine odaklanan aile şirketlerinde verilerin kolaylıkla, sağlıklı biçimde toplanabildiği ve değerlendirildiği söylenebilir. Sağlıklı veriler ise, sağlıklı sistemlerin kurulmasına ve nihayetinde sürdürülebilirliğe imkân tanır.

**Paralel Planlama:** Aile amacı, planı, stratejileri ile, şirket amacı, planı ve stratejileri, dijitalleşme sayesinde eş anlı olarak koordineli biçimde entegre edilebilir ve işletilebilir. Stratejilerin herhangi bir parçasındaki değişiklik ve etkileri, hızlı bir şekilde görülebilir. Yeni duruma ilişkin hamleler hızla atılabilir. Aile şirketi stratejileri arasında odaklanma stratejisi, aile-işletme girişimi stratejisi (güçleri araştırma, yeniden tasarlama, gerilla, hasat toplama ve varlıkları yeniden konumlandırma); aile stratejileri arasında intikal stratejisi, risk stratejisi yer alır (Karpuzoğlu, 2016 :61-162), stratejik dijital yönetim stratejisi yer alır.

**Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim:** Stratejik dijital yönetim ile kişilerden bağımsız yapıların kurulması anlamına gelen kurumsallaşma

sürecinin sağlıklı yürütülmesi mümkün olur. Yine, vizyona ulaşmak, pay sahiplerine ortalamanın üzerinde sürdürülebilir getiri sağlamak ve paydaş ilişkilerini geliştirmek manasındaki kurumsal yönetim sürecinin işletilmesi ve kontrol edilmesi kolaylaşır. Stratejik dijital yönetimin uygulanmasıyla hem kurumsallaşma hem de kurumsal yönetim açısından alınan üst düzeyli kararlar dâhil, gerçekleştirilen tüm işlemlerin tek bir tuşla izlenmesi ve ölçülmesi mümkün olabilir.

**Sürdürülebilirlik ve İntikal Yönetimi:** Ailenin ve aile şirketinin faaliyetlerinin, iç ve dış çevre koşullarındaki değişiklikler dikkate alınarak yenilenmesi ve dolayısıyla tükenmeyen kaynakların kullanılması anlamına gelen sürdürülebilirlik ile aile şirketinin nesilden nesile aktarılması anlamına gelen intikal yönetimi, dijitalleşme ile kolaylaşabilir. Amaçların, kaynakların, kişilerin, işlerin, yetkilerin, süreçlerin vb. birbirleriyle entegre ve birbirini tamamlayacak biçimde işlerlik kazanması mümkün olabilir.

**Karar verme:** Stratejik dijital yönetim sayesinde, sınıflanmış ve düzenlenmiş bilgi haline gelen, ailenin ve aile şirketinin bütününe ilişkin bilgiler, isabetli ve zamanında karar alınmasını kolaylaştırır, stratejilerin ve operasyonların birbirine entegre ve koordineli biçimde gerçekleşmesini sağlayabilir.

**Uluslararası üstüleşme:** Farklı ülkelerde faaliyetlerini yürütmek isteyen aile şirketleri ile farklı ülkelerde yaşamını sürdürmek isteyen aileler, stratejik dijital yönetim sayesinde, merkez ofiste alınan kararları ve gerçekleştirilen uygulamaları benzer şekilde ve eş anlı olarak farklı ülkelerde gerçekleştirebilirler; birbirleriyle sağlıklı ve düzenli biçimde iletişim kurabilirler.

### **Aile ve Şirket Anayasası**

Anayasa, aile/şirket üzerindeki yönetim yetkisini aileye/şirkete veren sözleşmedir. Aileye/şirkete özgü diğer bütün sistemlerden, sözleşmelerden, kurallardan ve yapılardan üstün olan aile/şirket anayasasına, diğer bütün sistemler, kurallar ve yapılar uygun olmak durumundadır. Aile anayasası, ailenin/şirketin temel yapısını kuran, önemli idari organlarını ve işleyişlerini belirleyen; iş yapma tarzlarını ve şekillerini belirleyen; yetki sınırlarını çizen metindir. Bu anayasada, kurallar, sistemler, iş akışları, karar modelleri, yetki sınırları, iş yapma biçimleri, zamanları, uygulamaların kabul edilebilir sonuçları net olarak bellidir. Kişisellikten uzak biçimde herkese eşit bir şekilde uygulanır. Şayet, anayasadaki tüm unsurlar, dijital ortama aktarılır ve takip edilirse, ailede ve işletmede işleyiş belli bir düzen dahilinde gerçekleşir.

Stratejik dijital yönetim tüm kurumu kapsadığında ise, aile ve şirket sistemlerdeki herhangi bir değişiklik doğrudan ya da dolaylı olarak otomatik biçimde olarak anayasayı da etkileyebilir. Bu değişikliklerden stratejik niteliktekiler, anayasasının bizzat kendisi ile ilgili iken, yönetsel ve operasyonel kararlarla ilgili değişiklikler, iç yönetmeliklerle ilgilidir. Örneğin, şirkette boş pozisyon oluştuğunda bu pozisyona en uygun adayların sistem tarafından önerilmesi ile açıklanabilir. Öncesinde, örgütsel (balanced score card), takım ve bireysel (360 derece) performans ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulması, aile üyelerinin de diğer yöneticiler ve çalışanlar gibi aynı sistem üzerinden değerlendirilmesi, sonuçların kariyer sistemine entegre edilmesi gerekir. Açıklanan şekildeki düzenlemede, terfi için en uygun adaylar sistem tarafından otomatik olarak saptanır. Sürecin tamamı dijital ortamda gerçekleştiğinden, ailenin itibarı, şirketin karlılığı ve sürdürülebilirliği açılarından terfi için uygun görülen aile üyesi terfi ettirilir. İdeal durumda, aile üyelerinin, şirket başkanlığını hak etmeleri için, diğerlerinden daha çok iş gereklerini karşılamaları, daha yüksek performansla çalışmaları gerekir. Şayet, bir aile üyesi sistem tarafından terfi için en uygun aday olarak atanıyorsa, diğer aile üyelerinin de bu durumu kabulü nispeten kolay olur. Bununla birlikte, işleyişte söz konusu duruma aykırı çok sayıda uygulamaya rastlanmaktadır. Yani, büyük pay sahibinin büyük erkek çocuğunun şirket başkanı olarak tüm yetkinliklere haizmişçesine atandığı durumla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken son husus, anayasada yer alan değişmez aile ve şirket ile ilgili konuların belirlenmesi ve bu konuların tüm değişimlerden etkilenmeden nesilden nesile aktarılmasının sağlanmasıdır.

**Kurumsal Yapılanma:** Aile ve şirket vizyonu ile misyonu tanımlandıktan, aileye ve şirkete ilişkin planlar, politikalar, stratejiler, kurallar, roller belirlendikten sonra, sıra ailenin ve şirketin kurumsal yapılanmasına gelir. Kurumsal yapılanmada öncelikle üzerinde durulması gereken çalışmalar, hukuki olanlardır. Çünkü, hukuki yapılanma gerçekleştirilmeden diğer çalışmalar, büyük pay sahibinin vefatıyla bir anda işlevsiz hale gelebilir.

**Hukuki Yapılanma:** Şirket esas sözleşmesi, vasiyetname, hisse devir sözleşmesi, mirastan feragat sözleşmesi, mirastan kısmi feragat sözleşmesi, mal rejimi sözleşmesi vb. sözleşmelerin dijital ortama aktarılması, daha da önemlisi, sözleşmelerin içeriğinde yer alan maddelerin, aile ve şirket sistemlerinde uygulanabilir şekilde dönüştürülmesi ve her bir maddeye ilişkin değişikliğin anında sistemler tarafından uygulanmaya alınması olmazsa olmaz temel husustur. Bu ise, ancak stratejik dijital yönetim ile gerçekleşir.

**İdari Yapılanma:** Yönetim kurulunun, komitelerin, icra kurulunun, aile forumunun, aile konseyinin oluşturulması; üye seçimi, atama, azil, yeniden seçim, oylama ve karar nisabı belirleme, şerh koyma, öneri geliştirme, öneri geliştiren kişiler, kabul edilen öneriler ve sonuçları gibi konuların dijital platformda takibi, tüm kurumun ve ailenin performansının görülmesi ve sağlıklı karar alma ortamının hazırlanması için gereklidir.

**Yönetimsel Yapılanma:** Aileye ve şirkete ilişkin tüm sistemlerin, değer oluşturacak şekilde yeniden yapılanması ya da yeniden süreçleme ile dijital yapıya uygun hale getirilmesi; uygulama, takip ve kontrol sistemlerinin işletilmesi gerekir.

**Dijital Yapılanma:** Aile ve şirket dijitalleşmek için, mevcut durum analizini yaparak dijitalleşme stratejileri oluşturulması, başta yönetim olmak üzere tüm aile üyeleri ve çalışanların dijitalleşmenin sağlayacakları hakkında bilgilendirilmesi ve yetkinliklerin geliştirilmesi, teknolojiye yatırım yapılması üzerinde durulmalıdır. Aileye ve şirkete katma değer sağlayan, siber güvenlik önlemlerini içeren, kararların hızla uygulanmaya aktarılmasını sağlayan, birden fazla sistemden veri çeken, aile ve kurum kültürüne uygun bir şekilde donanımı ve yazılımı yöneten bir sistem kurulmalıdır. Yine, dijital yapı, teknoloji destekli rekabet avantajı, müşteri bağlılığı, yetenekler, çeviklik, iş stratejisi, çalışanların katılımı, iş ortaklığı üzerine kurgulanmalıdır.

**Organizasyonel Yapılanma:** İşlerin, ilişkilerin, yetkilerin, sorumlulukların, araç-gerecin dijital ortama aktarılması; bunlardaki herhangi bir değişikliğin, iş tanımlarına, iş gereklerine ve buradan da ilişkili olunan tüm sistemlere eş anlı ve koordineli biçimde aktarılması için mevcut yapının dijital sisteme uygun hale getirilmesi, organik organizasyon yapısının kurulması önemlidir.

**Mali Yapılanma:** Ailenin ve aile şirketinin mali açıdan yapılanması, sürdürülebilirlik ve huzur açısından son derece önemlidir. Ailenin ve şirketin mal varlığının yönetiminin, aile ofisi tarafından gerçekleştirilmesi; aile konseyinin ve yönetim kurulunun performansı bağımsız denetçi tarafından denetlenmesi; aile harcamalarının alternatif kaynaklarla karşılanması, serbest yedek akçelerin oluşturulması, yedek akçelerin gerçekçi olması, temettü-yatırım politikasının oluşturulması, yolsuzluk önleme sisteminin kurulması, tek tuşla tüm mali yapının üst yönetim ve hissedarlarca takip edilmesi sağlanmalıdır.

Varlıkların yönetilmesi için, aile ofisi oluşturulmalı ya da bir aile ofisi ile

anlaşılmalıdır. Yapılan tüm işlemler, şeffaf bir şekilde sistem tarafından yetkili ekranlarda anlık olarak paylaşılmalıdır. Mali yapılanmada, yatırım ve temettü dağıtım dengesi üzerinde dikkatle durmak gerekir. Çoğunluk paya sahip, şirkette aktif olarak çalışarak ücret alan bir aile üyesi, yatırımın önemine; azınlık paya sahip ve şirkette çalışmayan temettü ile geçimini sağlayan bir aile üyesi ise, temettünün önemine inanabilir. Bu durum bir aile şirketinde, temettünün dağıtım ya da yatırıma dönüşmesi konusunu sorun haline getirebilir. Bu nedenle, yatırım ve temettü dağıtım bir politika haline getirilmeli ve dijital platforma taşınarak, kontrol altında tutulmalıdır.

Bütçenin yönetimi, ailenin ve aile şirketinin giderleri ile aile harcamalarının şirket gelirinden karşılanması kurala bağlanmalı; aile şirketi dışından bağımsız bir denetçi ya da denetçi kurum, ailenin ve aile şirketinin hesaplarını denetlemeli; yolsuzlukları önleyici tedbirler almalı; vergi yükümlülüklerini yönetmelidir. Tüm bu bahsi geçen çalışmalar, anlık uyarı sistemini de içerecek şekilde dijitalleştirilmelidir.

**İnsan Kaynakları Yapılandırması:** Expat ve CEO okulu, stratejik insan kaynakları yönetimi, yetkinlik yönetimi, insan kaynakları planlaması; işe alma, yerleştirme, oryantasyon, rotasyon; performans ölçme ve değerlendirme; iş değerlendirme ve ücret yönetimi; eğitim ve kariyer yönetimi, gibi uygulamalar dijital ortamda gerçekleştirilmelidir. Ancak, bu şekilde, etkinlik ve verimlilik artışı sağlanabilir, aile ve çalışanlar sürdürülebilir rekabet avantajı, belirsizlik yönetimi, dijital piyasa rekabeti için hazırlanmalıdır. İnsan kaynaklarının dijitalleştirilmesine örnek verilebilir. Örneğin, dijital insan kaynakları çerçevesinde, personel ihbar dilekçesi sisteme düştüğü anda, otomatik olarak sistem tarafından boşalacak pozisyonun gerekleri ile aday havuzundaki adayların yetkinlikleri karşılaştırılmalıdır. Ardından performans ölçme ve değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Aday havuzundaki aday sayısı fazla ise ya da adaylar farklı şehirlerde/ülkelerde yaşıyorlarsa, uygun adaylarla chat-bot üzerinden ilk mülakat gerçekleştirilmeli, gerekli ise test yapılmalıdır. Aday sayısı azaldığında yüz yüze görüşme randevusu planlanmalı, her bir aşama sistem tarafından kayıt altına alınmalıdır. Ayrıca, kurumdan ayrılacak adayın ihbar dilekçesini verdiği andan, yerine başka birinin atanmasına kadar geçen süre ve bunun maliyeti de yine sistem tarafından hesaplanmalıdır.

Ailede ve şirkette, dijital yapılanma ile dijital ekonominin yeni zorluklarına yanıt verebilmek adına, aile üyesi olup olmamasına bakılmaksızın en uygun yetkinliğe sahip kişiler işe alınmalı; eğitilmeli; insanlar ve robotlar

arasında yüksek düzeyde işbirliği sağlayacak çalışma ortamı oluşturulmalı; hibrit eğitime geçilmelidir. Bu strateji kapsamında, makineler monoton endüstriyel görevleri, işgücü yaratıcı görevleri, otomasyon robotları bakım ve kalite güvencesi görevlerini üstlenmeli; uygun birimlerde hibrit çalışma modeli uygulanmalı; kişiselleştirilmiş iş süreçleri kurgulanmalıdır. Nihai olarak, veri ağlarına erişimde, bölgeler arasında dijital kırılmalara neden olabilecek bölgesel asimetri olmamalıdır.

## **SONUÇ**

Aile şirketi olsun ya da olmasın, bir şirketin faaliyetini sürdürebilmesi için değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir. Dolayısıyla, şirketler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak; ortalamanın üzerinde getiri elde etmek; nadir ve az bulunan kıymetli ürün ve hizmet üretmek; kurum değerini ve itibarını yükseltmek amacıyla dijital dönüşüme ihtiyaç duyarlar. Stratejik dijital yönetime geçişle birlikte, amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak daha isabetli kararlar alabilirler; planları ile uygulamalarını entegre edebilirler; faaliyetlerini ve sonuçlarını yakından takip edebilirler; işler, yetkiler, amaçlar arasında uyum sağlayabilirler. Fark edileceği üzere, stratejik dijital yönetim sistemi bir şirketin geleceğini önemli ölçüde şekillendirir. Dolayısıyla, sağlıklı kurulması ve işletilmesi adına, buraya kadar anlatılanlar ve aşağıda yer alan hususları içermelidir.

- Farklı nesil aile üyelerinin dijital dönüşüme bakışları netleştirilmeli, aile üyeleri gerekli yetkinliklerle donatılmalı ve dönüşüm faydaları net biçimde açıklanmalıdır.
- Büyük hissedar başta olmak üzere, aile üyeleri değişimi istemeli ve öncelikle kendileri değişmelidirler.
- Stratejik dijital yönetim ve içerisinde yer alacak stratejik konular (hisse değeri, yönetim kurulu performansını ölçme ve değerlendirme vb.) da dâhil olmak ilgili konular, hukuki yapılanma içerisine de dâhil edilmelidir.
- Aile ve işletme için stratejik nitelikli konuların uygulanmasına ilişkin sonuçlar (yönetim kurulu kararlarının operasyona yansması vb. ) tek tuşla, aile üyeleri tarafından takip edilebilmelidir.
- Aile şirketlerinin kurumsal kimliği için önemli olan tüm hususlar (işe giriş koşullarını-İK/belli bir pozisyonun iş gereklerini karşılayan aile üyeleri-İK, kaçan fırsatın maliyeti vb.), dijital dönüşümün içerisine entegre edilmelidir.
- Yönetimsel yapılanma, paralel planlama, idari yapılanma, mali yapılanma,

organizasyonel yapılanma, mali yapılanma, insan kaynaklarını yapılandırma ve aile anayasası dijitalleştirilmelidir.

- Egolarını ve bireysel çıkarılardan arınmalıdır.
- Vizyon ve misyon net biçimde oluşturmalı ve bunlara, stratejik dijital yönetim hizmet etmelidir.
- Aile şirketi danışmanının başkanlığında, içinde aile üyelerinin de bulunduğu, stratejik dijital dönüşüm ekibi oluşturulmalı ve sistemler bu ekiple birlikte kurulmalıdır.
- Yönetim ve mülkiyet ile ilgili konuların ayrımı yapılmalıdır.
- Amaçtan saptamaları hızlıca göstermelidir.
- İnsan hatasını önlemelidir.
- Analitik ve gerçek kullanıcı verilerinden yararlanmalıdır.
- Yaratıcı dijital çözümlere odaklanmalıdır.
- Daha güvenle veri depolamalıdır.
- Markayı, ürün ve hizmetleri internet üzerinden tanıtmalıdır.
- Aileyi ve şirketi çevrimiçi hale getirmelidir.
- İş süreçlerini otomatikleştirmelidir.
- Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
- Yetkinlikleri geliştirmelidir.
- Aile iletişimini güçlendirmelidir.
- Yetkileri, işleri, iş süreçlerini netleştirmeli, yetkinin kullanımını göstermelidir.
- Yedeklenmelidir.
- Kişilere bağımlılığı sınırlamalıdır.
- Aile ve şirket itibarını arttırmalıdır.
- Güvenilir olmalıdır.
- Kendini yenileyebilmelidir.
- Karar performansını göstermelidir.
- Siber saldırılara karşı yüksek koruma sağlamalıdır.

Sonuç itibarıyla, stratejik dijital yönetim, tüm şirketler için, oldukça önemli değişimleri yaratırken, aile şirketleri için köklü ve radikal bir değişim şeklinde gerçekleşir. Şayet, büyük pay sahibi, kişisel ve çekirdek ailesinin menfaatlerini, diğer aile üyelerinin ve aile şirketinin menfaatinden üstün tutmazsa, yetkiyi paylaşmaktan korkmazsa, ailenin ve aile şirketinin

sürdürülebilir olması için son derece büyük ve kritik bir atılım olur. Keza, stratejik dijital yönetim, mekândan zamandan kişilerden bağımsız yapılar kurulmasını sağlar; ailenin ve aile şirketinin marka değerini ve performansını artırır ve aile şirketini, geleceğin rekabet koşullarını belirleyen bir şirket haline getirir.

## **KAYNAKLAR**

[1] Alexander Poschl & Jörg Freiling. (2020). The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-Ins, International Journal Of Information Systems and Product Management, (Vol. 8), (No: 2): 24-46.

[2] Ali Syed Baber, Industrial Revolution 4.0 and Supply Chain Digitization, South Asian Journal of Social Review, 2022Vol.1, No.1, ss.21-41 DOI: 10.57044/SAJSR.2022.1.1.2205

[3] Almeida Fernando vd., (2020). The Challenges And Opportunities in The Digitalization Of Companies in A Post-Covid-19 World Ieee Engineering Management Review, Vol. 48, No. 3.

[4] Ali Akdemir (Ed) Ebru Karpuzoğlu. (2016). Strateji Formülasyonu, Editör: Prof. Dr. Ali Akdemir, Örgütlerde Stratejik Yönetim: (ss: 146-180). Ankara: Orion Kitabevi.

[5] Kara Baskin, (2023). Digital Transformation For Family-Owned Companies, MIT Sloan School, (erişim Tarihi 20 Mart 2023): 1-5

[6] Laura Zapata Cantu & Ramón Sanguino & Ascensión Barroso & Laura Nicola Gavrilă. (2022). Family Business Adapting a New Digital Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research, Journal of the Knowledge Economy <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>: 1-18.

[7] Lorenza Campagnolo. (2019). The Digital Revolution and Sustainable Development: Opportunities and Challenges. Report prepared by the World in 2050 initiative, ARCA, <https://arca.unive.it/handle/10278/5012487#>, (Erişim Tarihi: 18.03.2023).



[8] Satish Nambisan & Mike Wright & Maryann Feldman. (2019) The Digital Transformation of Innovation And Entrepreneurship: Progress, Challenges And Key Themes, Elsevier, (Volume 48), (Issue 8): 1-7.

[9] OECD, Digilitasion and Innovation, (<https://www.oecd.org/g20/topics/digitalisation-and-innovation/>), (Erişim Tarihi: 20 Mart 2023).

[10] Olfa Ferraro & Elena Cristiano, (2021). Family Business in the Digital Age: The State of the Art and the Impact of Change in the Estimate of Economic Value, Journal of Risk and Financial Management.: 1-17.

[11] Peter N. Stearns, The Industrial Revolution in World History, 4th ed, Westview Press, 2013.

[12] Poschl Alexander, Freiling. (2020). The Impact Of Family-External Business Succession On Digitalization: Exploring Management Buy-Ins, International Journal of Information Systems and Product Management, (Vol: 8), (No: 2): 24-46 DOI: 10.12821/ijispm080202.

[13] Richard Bouncken Florian, Schmitt. (2022). SME Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence and Centralization, Journal of Small Business Strategy, (Vol. 32), (Issue 3) : 1-17.

[14] Rossi Tantini, Matteo. (2019). Digitalization and Family Business: How Digital Technologies are Affecting the Innovation Process, Master's Dissertation, Universita della Svizzera Italiana Lugano Faculty of Economics: 69.

[15] Ruchika Yadav Shakti Arora & Sunil Dhull, A path way to Industrial Revolution 6.0, International Journal of Mechanical Engineering, Vol. 7 No. 1 January, 2022: 1-8.

[16] Angel Swastik & Duggal Praveen & Kumar Malik & Anita Gehlot & Rajesh Singh & Gurjot Singh & Gaba Mehedi & Masud Jehad, F. Al-Amri. (2021)., A Sequential Roadmap To Industry 6.0: Exploring Future Manufacturing Trends, The Institution of Engineering and Technology John Waley and Soons, IET Communications, 7 September: 521-531,

DOI: 10.1049/cmu2.12284

[17] Ulrich Bretschneider & Tom A., Rösen & Anne Heider & Marcel Hülsbek. (2020). Digitalisation Strategies in Family Businesses- On Specific Digitalisation Approaches For Business Families And Family Businesses, WIFU, 2020, (Erişim Tarihi: 18 Mart 2023).

[18] Thomas Chamorro-Premuzic, (2021). The Essential Components of Digital Transformation, Home, <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation.>, 1-6.

## ***Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape***

**Zafer ÇAKMAK**

### **ABSTRACT**

Business organizations operate in an uncertain environment that is constantly changing. With this rapid change, companies have certain business risks, such as needing more opportunities and making the right decisions. This risk factor can cause companies to downsize or become unable to operate. On the other hand, uncertain environmental conditions can create their conditions and provide a great opportunity. Organizational agility is essential for companies to succeed in an uncertain and ever-changing environment. It enables organizations to gain a competitive advantage and sustain their existence. It helps organizations to be more flexible and adapt to environmental changes. This paper focuses on the importance of organizational agility under environmental uncertainty. It discusses the relationship between organizational agility and the concept of environmental turbulence, which has recently become a better description of environmental uncertainty. In this context, a comprehensive literature review was conducted, and the relationship between organizational agility, environmental adaptation, environmental change, and environmental turbulence was examined. This article contributes to future research by consolidating the literature on environmental turbulence and organizational agility.

***Keywords:*** *Organizational Agility, Environmental Turbulence, Adapting to Change, Uncertainty*

### **ÖZ**

İş organizasyonları sürekli değişimin olduğu belirsiz bir çevrede faaliyetlerini yürütürler. Bu hızlı değişim altında firmalar, daha fazla fırsata ihtiyaç duyar ve daha çok net kararlar almak zorunda kalırlar, bu yüzden bazı iş riskleriyle de karşılaşılırlar. Bu risk faktörleri şirketlerin küçülmesine veya faaliyet gösteremez hale gelmesine neden olabilir. Öte yandan, belirsiz çevresel şartlar kendi koşullarını yaratabilir ve büyük fırsatlar sağlayabilir. Kurumsal çeviklik, şirketlerin belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda başarılı olmaları için oldukça önemlidir. Kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerini ve varlıklarını sürdürmelerini sağlar. Kuruluşların

daha esnek olmalarına ve çevresel değişikliklere uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bu çalışma, çevresel belirsizlik altında örgütsel çevikliğin önemine odaklanmaktadır. Örgütsel çeviklik ile son zamanlarda çevresel belirsizliğin daha iyi bir tanımı haline gelen çevresel türbülans kavramı arasındaki ilişkiyi tartışmaktadır. Bu bağlamda, kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve örgütsel çeviklik, çevresel adaptasyon, çevresel değişim ve çevresel türbülans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu makale, çevresel türbülans ve örgütsel çeviklik konusundaki literatürü birleştirerek gelecekteki araştırmalara katkıda bulunmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Örgütsel Çeviklik, Çevresel Türbülans, Değişime Uyum Sağlamak, Belirsizlik*

## **INTRODUCTION**

Environmental uncertainty and the activities of companies under this uncertainty are becoming increasingly important. In this context, it has become one of the most discussed topics in practices that can respond to changing environmental factors. One of them is organizational agility. Variables such as environmental changes, market changes, technological developments, political factors, and demand changes affect the current situation of businesses (Liu & Yang, 2020: 62). The importance of organizational agility increases even more in companies operating under these variable conditions. Organizational agility is a concept that enables organizations to adapt to rapidly changing conditions and gain a competitive advantage. It creates a flexible business structure that enables rapid decision-making. Organizational agility is necessary to adapt to changing market conditions, seize opportunities, and minimize risks. On the other hand, environmental uncertainty can cause organizations to fail to anticipate future conditions, manage risks, and miss opportunities (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 119). Environmental uncertainty has been increasing rapidly and has started to affect businesses, especially in recent years. New technological developments, changing market demands, political and social changes, natural disasters, and unexpected situations such as pandemics are uncertainties organizations face (Choi, 2015: 446). These uncertain conditions force organizations to engage in planning and strategic decision-making processes, making it difficult for companies to assess the risks and opportunities they face. Organizational agility can help organizations adapt to these changing conditions. Creating a flexible and dynamic structure enables the organization to operate effectively (Panda & Rath, 2017: 812). Organizational agility can also help organizations respond quickly to customer demands and adapt to market variability. This article aims to describe the changing environmental conditions in the context of environmental turbulence and to examine in depth the concept of organizational agility that enables businesses to succeed in this environment. In this article, the steps of organizational agility are presented, the dimensions of organizational agility are explained, and these are discussed with environmental uncertainty.

## **AGILITY AND ORGANIZATIONAL AGILITY**

Agility is the ability to move quickly and easily and change direction or easily adapt to new circumstances. It is a trait or quality of being nimble, quick, and responsive (Nafei, 2016: 162). Agility can be applied to various contexts, from physical movement to mental or cognitive flexibility.

Agility is a term often used in the context of organizational management. Organizational agility refers to an organization's ability to adapt quickly to changing market conditions, customer needs, and new technologies in a dynamic world. In the organizational management area, agility is often associated with flexibility, speed, innovation, and the ability to learn and adapt (Darvishmotevali & Tajeddini, 2020). Agile organizations are structured to respond quickly to changing market conditions, customer needs, and technological advances while focusing on business outcomes. Agility is a critical capability for organizations in a rapidly changing business environment. Organizational agility refers to an organization's ability to sense and respond quickly and effectively to environmental changes while focusing on achieving its strategic goals (Yildiz & Aykanat, 2021: 767). Organizational agility is increasingly seen as a critical capability for companies seeking to remain competitive in a rapidly changing business environment, where disruptive technologies, changing customer preferences, and global economic forces are constantly reshaping markets and industries.

Agility is the ability of an organization to adapt quickly and effectively to changes in its environment. It includes the flexibility and speed required to understand customer needs and demands, find new opportunities, prevent threats, and adapt to changing conditions. An agile organization achieves sustainable competitive advantage through a culture of high-performance teamwork, innovation, shared decision-making, learning, and continuous improvement processes and systems.

Therefore, organizational agility is a critical capability that enhances the success of organizations (Ganguly A, Nilchiani R, Farr JV., 2009: 415). Organizational agility is the key to success for companies that continuously redefine and increase the value they create through innovation in their products, services, channels, and market segmentation. Agile companies continuously identify competitive opportunities in their product market areas and organize the necessary knowledge and assets to exploit them. This situation enables them to stay ahead of the competition by constantly

redefining and increasing the value they provide to their customers (Sambamurthy, 2003: 242). A review of the literature on organizational agility reveals that different authors have defined the concept in different ways (Table 1).

**Table 1:** Definitions of Organizational Agility

Author	Organizational Agility Definition
Sharifi and Zhang, 1999	Agility is the ability of organizations to survive change, cope with adverse factors, and seize opportunities.
Naylor, Naim, and Berry, 1999	The basis of agility is to use market knowledge in a changing environment to seize opportunities and generate revenue.
Gunasekaran and Yusuf, 2002	Organizational agility is the ability to survive and thrive in a competitive environment. They argue that this adaptation can be achieved by responding quickly and effectively to changing markets
Sambamurthy, Bharadwaj, and Grover (2003)	Agile organizations can identify market opportunities faster than their competitors. Agile companies are aware of the possibilities in the environment to gain a competitive edge, and they combine foresight and dynamic structure to seize these possibilities.
Sherehiy, Karwowsk, and Layer, 2007.	Agile organizations are a solution to adapt to and manage a changing and dynamic environment.
Ganguly, Nilchiani, and Farr, 2009	Agility is the organization's ability to find differences in the external environment. In this way, organizations can quickly communicate with their stakeholders and explain the use of available resources and necessary policies.
Lu and Ramamurthy, 2011	Organizational agility is the speed with which companies can respond to unexpected changes and innovative approaches.
Teece, Peteraf, and Leih, 2016	Agility is the best use of the organization's resources according to environmental conditions.

Even if organizational agility has been explained in different ways, the authors emphasize some concepts/values. These are the basic components of agility within the organization. Speed, flexibility, responsiveness, adaptation, mindfulness, and dynamic structure are the most basic and common values.

- **Speed:** It is an essential component of agility. Agile organizations can survive in a changing environment by moving fast. Agility allows organizations to stay ahead of their competitors. It provides a major competitive advantage.
- **Flexibility:** It is often used in conjunction with agility. Agile organizations are known for their flexible structures. As long as organizations are flexible, they can renew themselves in the face of radical changes.
- **Responsiveness:** Organizations are not only influenced by their environment, but they also influence it. Agile organizations have a higher level of responsiveness and more power to influence the environment.
- **Adaptation:** It is the common ground of all these components. Agile organizations progress by constantly adapting to their environment. In this way, they follow the changing conditions and become a part of the change.
- **Mindfulness:** Change does not only create negativities, but it also brings opportunities. Being aware of all these situations is the main characteristic of agile organizations. In this way, it is possible to always stay ahead of competitors.
- **Dynamic structure:** To achieve agility, the structure of the organization must be suitable for this. Organizations with a dynamic structure can move more quickly. It can also transform itself according to the direction and speed of change.

## **CHARACTERISTICS OF AGILE ORGANIZATIONS**

Agility is a concept that encompasses the entire structure and design of an organization and is considered a critical factor in achieving organizational competitive advantage. It refers to an organization's ability to perceive and respond to change quickly and effectively. Therefore, agility is the key to sustainable success (Liu & Yang, 2020: 62). Agile organizations can effectively manage knowledge and continuously improve their learning ability. These organizations embrace customer focus, creativity and innovation, high-performance teamwork, flexibility, and a culture of continuous improvement. In addition, they regularly review and update their business processes and systems as needed (Brozovic, 2018: 12).



Agile organizations have several key features that distinguish them from more traditional, rigid organizations. These characteristics include (Sherehiy, Karwowsk & Layer, 2007: 451):

- Customer-centric
- Collaborative
- Adaptive
- Empowered
- Learning oriented
- Technology-enabled
- Transparent

**Customer-centric:** Agile organizations prioritize understanding and meeting customer needs and preferences. Customer-centricity refers to an organizational approach or culture that prioritizes meeting and exceeding customer needs and expectations. This situation includes understanding the customer's perspective and designing products, services, and experiences. A customer-centric organization places the customer at the center of all decision-making and works to build long-term relationships based on trust, loyalty, and satisfaction. By maintaining a strong customer focus, organizations can gain a competitive advantage, increase customer retention, and drive growth and profitability (Cai, Liu, Huang & Liang, 2019: 428).

**Collaborative:** Agile organizations foster a culture of collaboration and teamwork, where people work together to solve problems and achieve common goals. Collaboration refers to an organization's ability to collaborate and share resources, knowledge, and skills to achieve common goals. A collaborative organization values teamwork and cooperation and encourages employees to communicate and work together to solve problems and innovate. Collaboration can take many forms, including cross-functional teams, partnerships with external stakeholders, and sharing of resources and information across departments and locations (Navarro & Landroquez, 2020: 462). A collaborative organization fosters a culture of openness and trust, where employees are encouraged to share ideas and feedback with management.

**Adaptive:** Agile organizations can quickly adapt to changing circumstances, whether in response to market shifts, new technologies, or other disruptions. Adaptive refers to an organization's ability to adjust and respond to changes in the environment, whether in customer needs, market conditions, or technological advances (Lu and Ramamurthy, 2011: 942). An adaptive organization can anticipate and respond quickly to changes in its environment and is willing to experiment and try new approaches to remain competitive (Cai, Liu, Huang & Liang, 2019: 429). This ability requires a learning culture and a willingness to be flexible and open to change.

**Empowered:** Agile organizations empower workers to make decisions and take responsibility for their work, which fosters a sense of accountability and commitment. Empowered organizations are those that give employees the autonomy and authority to make decisions and take actions that move the organization forward (Teece, Peteraf & Leih, 2016: 18). They encourage employees to take ownership of their work and enable them to use their skills and expertise to make meaningful contributions to the success of the organization. Empowered organizations also have a culture of trust and respect.

**Learning Oriented:** This refers to the characteristic of agile organizations to continually develop and improve their knowledge and skills. Agile organizations are committed to continuous learning and improvement, encourage experimentation, and take risks in pursuing new ideas. They prioritize learning and growth at both the individual and organizational levels and foster a culture of experimentation and risk-taking. Recognizing that learning is essential to remaining relevant and competitive in a rapidly changing business environment, they invest in employee training, knowledge sharing, and continuous improvement processes (Sherehiy, Karwowski, and Layer, 2007: 452).

**Technology-enabled:** Agile organizations use technology to increase efficiency and productivity. Technology-enabled means that agile organizations use technology to improve their agility and responsiveness. They use technology solutions to facilitate communication and collaboration, collect and analyze data, and make informed decisions quickly (Nafei, 2016: 299). By using technology effectively, agile organizations can quickly adapt to changing market conditions and customer needs.

**Transparent:** Agile organizations value open communication and transparency, sharing information and feedback across all parts of the organization. Transparent refers to being open and honest in communication and decision-making. In the context of agile organizations, transparency means that information is readily available and shared across all organization units, facilitating collaboration and rapid decision-making. Transparent organizations value honesty and integrity and aim to build trust with their stakeholders, including employees, customers, and partners (Harsch & Festing, 2020: 54).

**Table 2:** Characteristics of Agile Organizations

Characteristic	Summary	Author
Customer-centric	Customer-centricity refers to an organizational approach or culture that prioritizes meeting and exceeding customer needs and expectations.	Cai, Liu, Huang and Liang, 2019: 428
Collaborative	The agile organization encourages employees to create joint solutions and collaborate continuously.	Navarro and Landroquez, 2020: 462
Adaptive	Agile organizations adapt faster to change in their environment. In this way, they become part of the change.	Lu and Ramamurthy, 2011: 942
Empowered	Agile organizations empower their employees by giving them more authority. In this context, employees become the real owners of their work.	Teece, Peteraf and Leih, 2016: 18
Learning oriented	Being learning-oriented is a key characteristic of agile organizations. To adapt to the environment, it is necessary to acquire new knowledge.	Sherehiy, Karwowski, and Layer, 2007: 452

Technology-enabled	An organization must keep up with technological developments to be flexible and act quickly.	Nafei, 2016: 299
Transparent	In agile organizations, transparency is the delivery of information to all units, making it available to everyone.	Harsch and Festing, 2020: 54

These characteristics enable agile organizations to be more responsive, innovative, and adaptable, positioning them for long-term success in a rapidly changing business landscape.

## **THE BENEFITS OF ORGANIZATIONAL AGILITY**

Organizational agility offers several benefits to companies that embrace it as a core principle. Agile organizations can quickly identify and respond to market changes more effectively than their slower-moving competitors. This advantage allows them to stay ahead of the competition and capitalize on emerging opportunities. Organizational agility allows companies to respond more quickly to changes in the market, whether it is new customer needs or emerging competition (Koçyigit & Akkaya, 2020: 114). Organizations that can quickly adapt to changes in the market are more likely to succeed and maintain their competitive advantage.

Agile organizations are more responsive to customer needs and can quickly adapt to changes in customer preferences. This adaptation results in higher levels of customer satisfaction and loyalty. Organizational agility can lead to improved customer satisfaction in several ways. By responding quickly to customer needs and preferences, agile organizations can provide products and services that better meet customer expectations. In addition, agile organizations are more flexible and adaptable, which allows them to handle customer complaints and issues. This ability leads to improved customer retention.

Agile organizations foster a culture of innovation and experimentation, allowing them to develop new products and services more quickly and efficiently. This culture enables companies to remain competitive in a rapidly changing business environment. Agile organizations can quickly identify and respond to potential risks and threats due to their real-time monitoring, quick decision-making, flexibility, and emphasis on collaboration (Teece, Peteraf & Leih, 2016: 22).

Organizational agility leads to greater efficiency and productivity by eliminating unnecessary bureaucracy, empowering teams, applying lean principles, and fostering collaboration. Organizing processes and workflows allow companies to achieve their goals faster and more effectively, increasing competitiveness and success in the marketplace.

Agile organizations prioritize customer needs and feedback in developing products and services. This approach can lead to increased customer satisfaction, loyalty, and retention. Organizational agility can help companies improve customer satisfaction by responding quickly to customer inquiries and requests, being flexible and adaptable to change, fostering collaboration, and continuously improving products and services (Harsch & Festing, 2020: 54). By keeping the customer at the center of their operations. Agile organizations can achieve long-term success and growth. Overall, organizational agility is critical to an organization's success in a rapidly changing business environment. Agile organizations can achieve long-term success and growth by fostering a culture of innovation, responding quickly to change, effectively managing risk, improving efficiency, and prioritizing customer satisfaction.

## **BUILDING AN AGILE ORGANIZATION**

Building an agile organization is very important to adapt to changing environmental conditions. There are different approaches in literature and practice to create such an organization. In general, it is necessary to design the organization in the context of the characteristics mentioned above of an agile organization. For this purpose, the following generally accepted steps can be followed (Marshall, 2018: 1).

**Figure 1:** The Steps to Build an Agile Organization



Source: (Marshall, 2018: 1)

These six steps are a guide to building an agile organization. The first step is to change the organizational design. At this stage, the transition of organizations from hierarchical and vertical structures to flat structures will contribute to the process. Hierarchical structures are tiered structures formed by functional units that serve a specific purpose and are interdependent. In this structure, all units under top management are interdependent, and the units are directly dependent on the unit at the top. However, flat structures are preferred in today's business world, especially in a world of accelerating technological developments and changing ways of doing business. In this structure, business managers directly oversee the different functional areas of the business. The communication and decision-making process is faster and more flexible, which helps the company to adapt more quickly to changing conditions (Harsch & Festing, 2020: 51).

Giving power and control is related to empowerment. For the organization to achieve its goals, it needs people who embrace them and work for them. Empowerment helps employees to be more efficient and effective in their work and gives companies a competitive advantage. It also increases employees' happiness and satisfaction with their jobs, increases organizational motivation, and reduces employee turnover (Walter, 2021: 350). Collaboration and teamwork are significant factors for agile

organizations. Collaboration means that employees communicate with each other, share ideas, and work together to achieve common goals. Collaboration increases employee motivation, enables the emergence of innovative ideas, increases the organization's productivity, and strengthens relationships among team members. It enables organizations to be more flexible and agile.

Customer focus is the activities that companies undertake to meet the needs and exceed the expectations of their customers. Customer orientation is a critical factor for business success. In addition, involving customers in the business processes of organizations, adapting to their needs, and receiving feedback from them will increase the competitiveness of organizations.

Organizations cannot be successful in their every operation, and sometimes they have to struggle with failure. The important thing is to learn from those failures. Agile organizations also learn from their failures and take positions accordingly. Finally, the step that affects all steps is culture. Building a healthy culture within the organization is one of the most fundamental steps toward an agile organization. Organizations should consider leadership, teams, processes, innovation, and training factors to build an agile culture. The harmonious functioning of these factors will enable the organization to act quickly and flexibly, adapt to changing market conditions, and gain a competitive advantage (Droge, Calantone & Harmancioglu, 2008: 279).

### **RAPIDLY CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: ENVIRONMENTAL TURBULENCE AND ORGANIZATIONAL AGILITY**

Organizations operate in a rapidly changing environment. Various factors such as technological developments, globalization, competition, and changes in customer demand cause the business environment to change continuously (Calantone, Garcia & Droge, 2003). The rapidly changing business environment requires organizations to continuously generate innovative ideas, be flexible, and make quick decisions. Therefore, the concept of organizational agility is becoming increasingly important.

Organizations must continuously provide products and services in line with customer demands in a rapidly changing business environment to gain and maintain a competitive advantage. As a result, organizations must generate innovative ideas and implement them quickly. The rapidly changing

business environment also poses risks for companies. If companies have difficulty adapting to changing conditions, they may face the consequences such as loss of customers and financial losses. Therefore, it is essential for companies to continuously monitor their environment, adapt to changing conditions and develop risk management strategies (Droge, Calantone & Harmancioglu, 2008: 281).

Various concepts in the literature have explained the dynamic environmental structure in which firms operate. Today, one of the best concepts to explain it is environmental turbulence. Environmental turbulence is the unexpected changes and uncertainties in the external environment in which an organization operates. Environmental turbulence presents many challenges to organizations. For example, organizations may need to constantly update their strategies, stay informed about new opportunities and risks, and make quick decisions (Calantone, Garcia & Droge, 2003). However, environmental turbulence also presents opportunities for firms. For example, new markets may open up due to technological advances; new regulations may be introduced due to political events, and these regulations may create new business opportunities. Companies need to be nimble and flexible to take advantage of these opportunities.

### Environmental Turbulence

Organizations are structures that constantly interact with their environment. This interaction presents opportunities and risks that can cause organizations to succeed or fail. One of the concepts that best describes the environment in which organizations operate is environmental turbulence. Environmental turbulence refers to sudden and uncertain changes caused by factors beyond an organization's control. Environmental turbulence is a natural phenomenon and refers to rapid and unexpected environmental changes. In a stable environment, changes are few and predictable, but many unexpected changes can occur in a dynamic environment, increasing unpredictability. Causes of environmental turbulence include macro effects such as technological advances, demographic changes, and political and economic factors (Choi, 2015: 445; Roberts, 2015: 2429).

Environmental turbulence can lead to uneven competition, increased need for innovation, and information, rapid development cycles, and difficulties in predicting customer needs. Therefore, businesses should adopt flexibility, rapid adaptation, risk management, and innovation strategies to be resilient to environmental turbulence. In addition, companies need to



closely monitor changes in environmental factors and increase their agility to respond quickly to customer needs.

In the literature, environmental turbulence is analyzed along three different dimensions. These dimensions are competitive, market, and technological turbulence. Environmental turbulence refers to all these dimensions (Ma et al., 2018: 324).

**Figure 2:** Environmental Turbulence Dimensions



Source: (Ma, Liu, Gu & Dou 2018: 334)

Market turbulence refers to situations in which a market changes rapidly and unexpectedly. These changes can be caused by factors such as market size, level of competition, consumer behavior, technological advances, or regulatory changes. Market turbulence requires companies to rethink their business strategies and plans and adapt to these changes (Choi, 2015: 446). Especially in increased competition, companies may need to develop innovative solutions to create new opportunities or innovate existing products and services. Otherwise, market turbulence can damage the existence and competitiveness of firms.

Competitive turbulence refers to changes in the intensity and nature of competition in a market. These changes can be caused by competitors introducing new products or services, changing prices, changing customer needs, or new competitors entering the market (Danneels & Sethi, 2011: 1030). Competitive turbulence requires a company to reevaluate its business strategies and develop innovative solutions to maintain or increase its competitive advantage. This situation can be done by improving a company's existing products or services or entering new markets. Competitive turbulence can also occur when one or a few large companies dominate a market in a particular industry, and smaller competitors adapt. It can happen even in less competitive sectors and can lead to significant changes in the market (Cepeda & Perez, 2019: 204).

Technological turbulence refers to situations in which technological

innovations accelerate and transform changes in business models and industries. These changes can be caused by rapid and unexpected technological advances, rapid digitization of industries, and new business models (Terawatanavong, Whitwell, Widing & O’Cass, 2011: 916). Technological turbulence requires companies to rethink their business strategies and plans and adapt to these changes. Especially in traditional industries, new technologies can disrupt business models and create opportunities for new competitors. Companies must develop new business models or integrate technology into existing ones (Danneels & Sethi, 2011: 1030). Technological turbulence also refers to the transformation that technological innovations, such as Industry 4.0, artificial intelligence, and blockchain technology, bring to business and the economy. These innovations enable companies to increase efficiency, create new business opportunities, and improve customer experiences. At the same time, however, these innovations’ rapid realization and diffusion may lead to the disappearance of some business lines and business models.

### **MINIMIZE THE NEGATIVE IMPACT OF ENVIRONMENTAL TURBULENCE: THE IMPORTANCE OF AGILITY**

Environmental turbulence, or a rapidly changing business environment, causes many organizations to fail. One of the main reasons for this failure is that organizations have difficulty adapting to their environment. These organizations become obsolete and disappear. Organizations that fail to respond to rapid changes in competitors, markets, and technology in environmental turbulence cannot maintain their status (Roberts, 2015: 2429).

Organizational agility is necessary to create new opportunities, offer new products and services, and meet customer needs quickly and effectively. All these requirements make organizations more responsive to their environment. When organizations react more quickly, they notice the rapid environmental changes sooner. One of the essential characteristics of agile organizations is their flexibility. Flexibility helps the organization make quick decisions and adapt to changing conditions, especially in strategic planning, product and service delivery, workforce management, and financial management. The more flexible an organization is, the faster it can make decisions and adapt to changing conditions. Also, the greater the organization’s flexibility, the faster and more accurately it can respond to customer needs, reduce operating costs and increase productivity (Ferreira, Coelho & Moutinho, 2020: 97).

The impact of environmental turbulence is magnified when there is a lack of communication in organizations or when information cannot circulate quickly enough through the organization. Action is delayed when information cannot be shared across units (Roberts, 2015: 2429). In this context, hierarchical structures are more affected. A horizontal organizational structure, one of the steps of organizational agility, will minimize these adverse effects. Horizontally organized units will have faster responses. Since information is shared between units and communication is vital, decisions can be made faster.

Agile organizations quickly change and improve their products and services by understanding customer needs. This situation increases customer satisfaction and helps the company maintain customer loyalty. It also allows them to know the market better. In the event of market turbulence, these organizations can notice changes immediately and act (Nafei, 2016: 159). In the face of rapid changes in the market, agile organizations are in a better position than other organizations.

## **CONCLUSION**

Environmental change is a significant factor in the success of businesses today. The environment is changing rapidly, and the concept of environmental turbulence is used to explain this situation better. Environmental turbulence refers to rapid and sudden change, and organizations that fail to adapt are eliminated. Environmental turbulence presents both challenges and opportunities for organizations. While it can create uncertainty and unpredictability, it can also create new markets, foster innovation, and stimulate growth. In such an environment, organizations must be able to identify emerging trends and threats and take action to mitigate risks and capitalize on opportunities. Organizational agility is an essential asset to avoid negative impacts and seize opportunities that may arise.

Organizational agility refers to the adaptability of organizations, especially in the context of environmental change. The ability of organizations to respond to changing situations is related to their agility. Organizational agility is a crucial success factor in a rapidly changing business environment. Organizations can adapt to changing environmental conditions and identify opportunities when they become agile. Organizations can have an agile characteristic from their inception or acquire it later. Organizations can reach a certain level by changing their organizational structure and creating an agile organizational culture. Increasing collaboration within

the organization, empowering employees, focusing on the customer, and learning from experience are other agility steps.

In today's business world, where environmental uncertainty is at its highest, developing organizational agility is critical to success. By recognizing the importance of agility and developing it, organizations can position themselves for long-term success and growth in an ever-changing world.

## REFERENCES

[1] Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.

[2] Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, 49(4), 421-438.

[3] Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.

[4] Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.

[5] Cepeda, J., & Arias-Pérez, J. (2019). Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2), 198-216.

[6] Choi, Taehyon (2015). Environmental turbulence, density, and learning strategies: when does organizational adaptation matter? *Computational and Mathematical Organization Theory*, 21(4), 437-460.

[7] Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026-103

[8] Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments? *Journal of Product Innovation Management*, 25, 272–286.

[9] Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.

[10] Ganguly A, Nilchiani R, Farr JV. Evaluating agility incorporate enterprises. *Int. J. Production Economics* 2009;118:410–423.

[11] Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *Int. J. Production Economics* 62, 87-105.

[12] Gunasekaran, A. and Yusuf, Y., 2002. Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40 (6), 1357–1385

[13] Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.

[14] Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.

[15] Liu, H. M., & Yang, H. F. (2020). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(1), 58-75.

[16] Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.

[17] Ma, Cuiping, Liu, Hefu, Gu, Jibao and Dou, Junsheng (2018). How entrepreneurs’ Zhong-yong thinking improves new venture performance. *Chinese Management Studies*, 12 (2), 323-345.

[18] Marshall, B., Six ways to build an agile organization, <https://www.hult.edu/blog/six-ways-to-build-agile-organization/>, Access Date: 07.04.2023)

[19] Nafei, W. (2016). The role of organizational agility in reinforcing job engagement: A study on industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 9(2), 153-167.

[20] Nafei, W. A. (2016), Organizational Agility: The Key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309

[21] Panda, S., ve Rath, S. K. (2017). The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800-820.

[22] Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), 2426-2433.

[23] Sambamurthy V, Bharadwaj A, Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* 2003;27: 237–263.

[24] Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.

[25] Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.

[26] Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

[27] Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E., & O’Cass, A. (2011). Technological turbulence, supplier market orientation, and buyer satisfaction. *Journal of Business Research*, 64(8), 911-918.

[28] Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.

[29] Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.

[30] Zitkiene R., Deksnys, M. (2018), Organizational Agility Conceptual Model, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.