

Dijitalleşme ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Rekabet Avantajı ve Yönetim Dönüşümü Üzerine Yapılandırılmış Bir Literatür İncelemesi

Ahmet ÇELİK¹, Özüm EĞİLMEZ²

ÖZET

Dijitalleşme, işletmelerin stratejik yönetim anlayışını, karar alma süreçlerini ve rekabet stratejilerini dönüştüren temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojik gelişmeler, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini artırırken yönetim uygulamalarının yeniden şekillenmesine de katkı sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dijitalleşme ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi incelemek ve dijital dönüşümün rekabet avantajı ile yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Araştırma, yapılandırılmış literatür incelemesi yöntemiyle gerçekleştirilmiş; bu kapsamda Google Scholar veri tabanında 2025–2026 yılları arasında yayımlanan ve araştırma konusuyla doğrudan ilişkili olduğu belirlenen 25 akademik çalışma analiz edilmiştir. Çalışmalar literatür taraması analizi ile değerlendirilmiş ve bulgular üç temel tema altında sınıflandırılmıştır: stratejik yönetim süreçlerinin dönüşümü, yönetim ve organizasyon yapılarındaki değişim ile rekabet avantajı ve işletme performansı. Elde edilen bulgular, dijital teknolojilerin veri temelli karar alma süreçlerini desteklediğini, örgütsel çevikliği artırdığını ve işletmelerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğunu; ancak bu süreçte siber güvenlik, veri gizliliği ve teknolojik bağımlılık gibi yeni risk alanlarının da ortaya çıktığını göstermektedir. Sonuç olarak dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir yenilik değil, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran kapsamlı bir stratejik ve yönetsel dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Stratejik Yönetim, Küresel Yönetim, Rekabet Avantajı, Dijital Dönüşüm, Yapılandırılmış Literatür Taraması

¹ Ahmet Çelik, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, LEE, ORCID: 0009-0000-8255-0935

² Doç. Dr. Özüm Eğilmez, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, ORCID: 0000-0001-5251-5629

1. GİRİŞ

Küreselleşme süreci, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşıyarak uluslararası rekabetin yoğunlaştığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu dönüşümün en önemli itici güçlerinden biri dijitalleşmedir. Bharadwaj ve diğerleri (2013), dijital teknolojileri bilgi işlem, iletişim, bağlantısallık ve yazılım teknolojilerinin bütünleşik bir bileşimi olarak tanımlamakta ve bilgi teknolojisi stratejisinin işletme stratejisiyle bütünleştiği yeni bir dijital iş stratejisi anlayışının kaçınılmaz hâle geldiğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Vial (2019), dijitalleşmeyi değer yaratma süreçlerinin yeniden yapılandırıldığı sosyoteknik bir süreç olarak tanımlarken; Matt, Hess ve Benlian (2015), dijital teknolojilerin ürünleri, süreçleri ve yönetim anlayışını kapsamlı biçimde dönüştürdüğünü, bu nedenle dijital dönüşüm stratejilerinin iş modeli ve finansal hedeflerle bütünleşik geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin yalnızca bilgi teknolojileri birimlerinin sorumluluğunda yürütülen teknik bir konu değil, üst yönetimden operasyonel süreçlere kadar tüm organizasyonu kapsayan stratejik bir dönüşüm alanı olduğu görülmektedir.

Dijitalleşmenin küresel rekabet ortamındaki önemi giderek daha güçlü biçimde kabul görmektedir. Porter ve Heppelmann (2014), bilgi teknolojilerinin ürünleri köklü biçimde dönüştürdüğünü ve bu dönüşümün değer zincirlerini yeniden şekillendirdiğini belirtmektedir. Fitzgerald ve diğerleri (2014) ise dijital teknolojileri etkin biçimde benimseyemeyen işletmelerin rekabet güçlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldığını, dijitalleşmenin artık bir tercih değil stratejik bir zorunluluk hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Kane ve diğerleri (2015), 129 ülkede 27 farklı sektörden işletmeleri kapsayan araştırmalarında, başarılı dijital dönüşümün temel belirleyicisinin teknoloji değil strateji olduğunu; dijital olgunluğu yüksek işletmelerin dijital girişimlerini açık bir stratejik çerçeveye oturttuklarını göstermiştir. Bu bulgular, dijitalleşmenin veri temelli karar almayı güçlendirerek ve örgütsel çevikliği artırarak rekabet avantajının yeni

kaynaklarını oluşturduğunu göstermektedir (Bozkurt, 2024; Üzmez ve Büyükbeşe, 2021).

Küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler açısından dijitalleşme, coğrafi sınırların önemini azaltmakta ve uluslararası koordinasyonu güçlendirmektedir. Westerman, Bonnet ve McAfee (2014), 400'den fazla küresel işletmeyi kapsayan araştırmalarında, dijital teknolojileri etkin kullanan işletmelerin rakiplerine göre daha yüksek finansal performans sergilediğini göstermiştir. Bu bulgular, dijital olgunluğun sektör ve coğrafyadan bağımsız olarak işletme performansını olumlu etkileyen evrensel bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Karaman, 2024; Alfarizi & Heryadi, 2024; Küçükvardar & Aslan, 2021). Teece (2018) ise dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelinde işletmelerin iş modellerini sürekli yenileyebilme ve kaynaklarını yeniden yapılandırabilme kapasitesinin bulunduğunu savunmakta; kamu ve özel sektörde dijitalleşmenin şeffaflık, hesap verebilirlik ve kurumsal yönetim kalitesini artırdığı belirtilmektedir (Tamer & Övgün, 2023; Durmuş & Kasımoğlu, 2022).

Dijitalleşmenin sunduğu fırsatların yanında çeşitli riskleri de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Veri güvenliği, siber tehditler, teknolojik bağımlılık ve dijital eşitsizlik gibi sorunlar, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini daha karmaşık hâle getirmekte (Durmuş & Kasımoğlu, 2022; Linkov ve diğerleri, 2018); dönüşüme uyum sağlayamayan işletmelerin küresel rekabette dezavantajla karşılaşabileceği belirtilmektedir (Sönmez, 2025). Bu nedenle işletmelerin dijitalleşmeyi yalnızca teknolojik bir yatırım değil, risk yönetimi ile kurumsal kapasite geliştirmeyi eş zamanlı yürüten bütüncül bir strateji olarak ele alması büyük önem taşımaktadır (Küçükvardar & Aslan, 2021; Magnusson & Blume, 2023).

Bu çalışma, dijitalleşme ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi küresel işletmecilik perspektifinden; rekabet avantajı, örgütsel dönüşüm ve yönetim süreçleri bağlamında sistematik bir literatür incelemesi çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu doğrultuda Google Scholar veri tabanında Türkçe ve

İngilizce anahtar kelimeler kullanılarak 2025–2026 yılları arasında yayımlanan çalışmalar taranmış ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Araştırmanın devamında sunulan bulgular, dijitalleşmenin stratejik yönetim uygulamaları, küresel işletme yönetimi ve işletme performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde ortaya koymaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijitalleşme Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Dijitalleşme, akademik literatürde farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte, özünde analog bilgi, süreç ve faaliyetlerin dijital teknolojiler aracılığıyla dönüştürülmesini ifade etmektedir. Kavramsal açıdan dijitalleşme; dijitalizasyon (digitization), dijitalleşme (digitalization) ve dijital dönüşüm (digital transformation) olmak üzere birbirini tamamlayan ancak farklı anlamlar taşıyan üç aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Vial, 2019; Brennen & Kreiss, 2016). Dijitalizasyon, fiziksel bilgi ve verilerin dijital ortama aktarılmasını ifade eden teknik bir süreçtir. Dijitalleşme ise dijital teknolojilerin işletme süreçlerine entegre edilerek iş yapma biçimlerinin yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır. Dijital dönüşüm ise bu iki süreci kapsayan daha geniş bir kavram olup işletmelerin stratejilerinin, organizasyon yapılarının ve iş modellerinin bütüncül biçimde yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir (Vial, 2019; Matt ve diğerleri, 2015).

Schwab (2016), günümüzde yaşanan dijital devrimin önceki sanayi devrimlerinden temel bir yönüyle ayrıldığını; bu dönüşümün doğrusal değil üstel bir hızla ilerlediğini belirtmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan bu süreç; yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri, bulut bilişim, robotik sistemler ve otomasyon teknolojilerinin bütünleşmesiyle fiziksel, dijital ve biyolojik dünyalar arasındaki sınırları giderek belirsizleştirmektedir.

İşletmeler açısından dijitalleşme, organizasyonun birçok fonksiyonunda eş zamanlı olarak etkisini göstermektedir. Üretim süreçlerinde otomasyon ve nesnelerin interneti verimliliği artırırken; pazarlama ve müşteri ilişkilerinde büyük veri analitiği ile yapay zekâ tabanlı uygulamalar kişiselleştirilmiş deneyimler sunulmasını mümkün kılmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde dijital platformlar gerçek zamanlı izleme ve koordinasyon kapasitesini geliştirirken; insan kaynakları yönetiminde dijital uygulamalar kurumsal öğrenmeyi desteklemektedir (Fitzgerald ve diğerleri, 2014). Bu çok boyutlu etki, dijitalleşmenin işletmenin tüm değer zincirini kapsayan stratejik bir değişim

süreci olduğunu göstermektedir. Bu çok boyutlu etki, dijitalleşmenin işletmenin tüm değer zincirini kapsayan stratejik bir değişim süreci olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşme ile küreselleşme, birbirini karşılıklı olarak besleyen iki dinamik olarak değerlendirilmektedir. Schwab (2016), dijital teknolojilerin ulaşım ve iletişim maliyetlerini azaltarak küresel lojistik sistemlerini daha etkin hâle getireceğini ve uluslararası ticaretin önündeki engelleri ortadan kaldıracığını öngörmektedir. Çok uluslu işletmeler açısından ise dijital teknolojiler, farklı coğrafyalardaki faaliyetlerin merkezi biçimde koordine edilmesini ve küresel değer zincirlerinin dinamik yönetilmesini mümkün kılmaktadır (Alfarizi & Heryadi, 2024; Karaman, 2024). Böylece dijitalleşme, işletmelerin küresel bütünleşmelerini güçlendiren ve yerel pazarlara uyum yeteneklerini artıran stratejik bir unsur hâline gelmektedir (Westerman ve diğerleri, 2014).

2.2. Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijitalleşme

Stratejik yönetim yazınında dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir dönüşüm olarak değil, işletmelerin rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürülebilir kılma biçimlerini yeniden şekillendiren stratejik bir paradigma değişimi olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, hem işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir kaynak hem de yeni örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesini destekleyen dinamik bir kapasite olarak değerlendirilmektedir.

Dijitalleşmenin stratejik yönetimdeki rolünü açıklayan en önemli teorik yaklaşımlardan biri Kaynak Temelli Görüş'tür (Resource-Based View–RBV). Barney (1991), sürdürülebilir rekabet avantajının değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemeyen kaynaklara sahip olunmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Dijital teknolojiler, işletmelerin bilgi üretme, işleme ve paylaşma kapasitelerini artırarak bu stratejik kaynakların etkin kullanımına katkı sağlamaktadır.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ise dijitalleşmenin stratejik yönetimdeki etkisini açıklayan bir diğer önemli çerçevedir. Teece (2018), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesinin; değişen çevre koşullarını

algılama, fırsatları değerlendirme ve mevcut kaynakları yeniden yapılandırabilme yeteneklerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Dijital teknolojiler, işletmelere çevresel değişimleri daha hızlı analiz etme ve stratejik kararları veri temelli biçimde alma olanağı sunarak bu dinamik yetenekleri geliştirmektedir (Teece, 2018; Bozkurt, 2024).

Dijitalleşmenin stratejik yönetim üzerindeki etkileri, Değer Zinciri Yaklaşımı çerçevesinde de açıklanmaktadır. Porter'ın (1985) değer zinciri modeline göre rekabet avantajı, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle gerçekleştirmesi veya müşterilere daha yüksek değer sunacak biçimde farklılaştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dijital teknolojiler ise değer zincirinin her aşamasında maliyetleri azaltmakta, süreçleri hızlandırmakta ve inovasyon kapasitesini artırmaktadır (Porter & Heppelmann, 2014; Karaman, 2024). Bu üç yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, geleneksel olarak birbirinden bağımsız ele alınan maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinin, dijital teknolojiler sayesinde eş zamanlı olarak uygulanabilir hâle geldiği görülmektedir: dijital otomasyon süreç maliyetlerini azaltırken, büyük veri analitiği ve yapay zekâ kişiselleştirilmiş değer önerileri geliştirilmesine imkân tanımaktadır (Bharadwaj ve diğerleri, 2013; Westerman ve diğerleri, 2014; Matt ve diğerleri, 2015).

Bununla birlikte literatürde dijitalleşmenin tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadığı da vurgulanmaktadır. Dijital teknolojilerin hızla yayılması ve kolaylıkla taklit edilebilir hâle gelmesi, bu teknolojilerin tek başına kalıcı üstünlük oluşturmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle rekabet avantajı, teknolojinin sahipliğinden çok, teknolojinin örgütsel süreçlere entegrasyonu ve kurumsal kültürle uyumu sayesinde ortaya çıkmakta; bu da çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesini ve dijital liderlik anlayışının benimsenmesini gerekli kılmaktadır (Loonam ve diğerleri, 2018; Kane ve diğerleri, 2015).

Kaynak Temelli Görüş, Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ve Değer Zinciri Yaklaşımı birlikte değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için teknolojik yatırımların stratejik yönetim anlayışıyla

bütünleştirilmesi gerektiği görülmektedir. Dijitalleşme, bu yönüyle günümüz işletmeleri açısından uzun dönemli büyüme ve rekabet üstünlüğünün temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3. Dijital Dönüşüm Teorileri ve Modelleri

Dijital dönüşümün çok boyutlu yapısı, bu olgunun tek bir kuramsal çerçeveye açıklanmasını güçleştirmektedir. Literatürde bu süreci farklı yönleriyle ele alan başlıca yaklaşımlar; Vial'ın (2019) bütünleşik dijital dönüşüm modeli, Dinamik Yetenekler Teorisi, Kaynak Temelli Görüş, Teknoloji Kabul Modeli ve Yeniliklerin Yayılımı Teorisi'dir (Teece, 2007, 2018; Barney, 1991; Davis, 1989; Rogers, 1962).

Vial (2019) tarafından geliştirilen model, dijital dönüşümü; dijital teknolojilerin neden olduğu değişimlere uyum sağlamak amacıyla işletmelerin değer yaratma mekanizmalarını yeniden yapılandığı ve ortaya çıkan fırsat/tehditleri yönettiği sosyoteknik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Model, dönüşümün yalnızca teknolojik altyapıyla değil; organizasyon yapısı, kurumsal kültür, liderlik ve stratejik yönetimin bütüncül yeniden tasarımıyla mümkün olduğunu ortaya koymakta ve alanın en kapsamlı referans modellerinden biri kabul edilmektedir.

Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde Teece (2007, 2018), işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruyabilmesinin; değişen çevresel koşulları algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve kaynaklarını yeniden yapılandırma (transforming) yeteneklerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Dijital teknolojiler, işletmelere bu üç yeteneği gerçek zamanlı biçimde uygulama olanağı sunmaktadır (Oğan, 2024; Üzmez & Büyükbeşe, 2021). Kaynak Temelli Görüş çerçevesinde ise Barney (1991), sürdürülebilir rekabet avantajının değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemeyen kaynaklardan kaynaklandığını belirtmekte; dijital teknolojilerin tek başına değil, örgütsel bilgi birikimi ve teknolojik yetkinliklerle bütünleştiğinde bu avantajı sağladığını vurgulamaktadır (Barney, 1991; Teece, 2018).

Bireysel benimseme düzeyinde Davis (1989) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (TAM), bireylerin yeni teknolojileri kullanma niyetini algılanan kullanışlılık ve algılanan kullanım kolaylığı üzerinden açıklamaktadır. Bu model, dijital dönüşüm projelerinin başarısının teknik altyapı kadar kullanıcı deneyimine ve değişim yönetimine de bağlı olduğunu göstermektedir (Davis, 1989).

Rogers'ın (1962) Yeniliklerin Yayılımı Teorisi ise dijital teknolojilerin toplum ve sektörler arasında nasıl yayıldığını; yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar olmak üzere beş grup üzerinden açıklamaktadır. Erken benimseyen işletmeler dijital teknolojileri hızla entegre ederek ilk hareket eden avantajından yararlanırken, geç kalan işletmeler değişen rekabet koşullarına uyum sağlamakta güçlük yaşayabilmektedir (Rogers, 1962; Fitzgerald ve diğerleri, 2014).

Bu beş teorik yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün teknolojik altyapı, stratejik yönetim, örgütsel yetkinlik, bireysel benimseme ve kurumsal kültür boyutlarını eş zamanlı kapsayan bütüncül bir süreç olduğu görülmektedir; bu nedenle söz konusu kuramlar birbirini tamamlayan çerçeveler olarak ele alınmalıdır.

2.4. Dijitalleşmenin Yönetim Anlayışına Etkileri

Dijitalleşme, işletme yönetimi yazınında köklü bir paradigma değişimini beraberinde getirmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı hiyerarşik yapılar ve merkezi karar alma mekanizmaları üzerine inşa edilirken, dijital çağın yönetim yaklaşımı çeviklik, ağ temelli iş birliği, veri odaklı yönetim ve sürekli öğrenme ilkelerini ön plana çıkarmaktadır (Aydın, 2024; Tamer & Övgün, 2023). Bu nedenle dijitalleşme, yalnızca teknolojik altyapıyı geliştiren bir unsur değil, yönetim anlayışını bütüncül biçimde dönüştüren stratejik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Schwab, 2016).

Dijitalleşmenin yönetim anlayışına sağladığı en önemli katkılardan biri, karar alma süreçlerinin veri temelli bir yapıya kavuşmasıdır. Büyük veri analitiği, iş zekâsı uygulamaları ve yapay zekâ destekli karar destek sistemleri sayesinde yöneticiler pazar eğilimlerini gerçek zamanlı izleyebilmekte ve stratejik

kararlarını güvenilir veri kaynaklarına dayandırabilmektedir; böylece deneyim ve sezgi ağırlıklı karar alma, yerini kanıta dayalı analitik yönetime bırakmaktadır (Bharadwaj ve diğerleri, 2013; Bozkurt, 2024). Barney'nin (1991) Kaynak Temelli Görüşü çerçevesinde değerlendirildiğinde, dijital veriler ve bu verileri işleyebilme kapasitesi işletmeler açısından stratejik değere sahip maddi olmayan kaynaklar arasında yer almaktadır.

Dijitalleşme, organizasyon yapılarının dönüşümünü de hızlandırmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılar yerini, kısa planlama döngüleri, disiplinler arası ekip çalışması ve hızlı geri bildirim mekanizmalarını temel alan daha esnek ve çevik organizasyon modellerine bırakmaktadır (Aydın, 2024). Bunun yanında dijital platformlar ve iş ekosistemleri işletmeler arası iş birliğini güçlendirmekte; geleneksel dikey entegrasyonun yerini ağ temelli değer yaratma modellerine bırakmaktadır (Oğan, 2024).

Liderlik ve insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojik yatırımlara değil; dijital vizyona sahip liderlerin varlığına ve çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Kane ve diğerleri (2015), dijital olgunluğu yüksek işletmelerin ortak özelliğinin teknolojiye yapılan yatırımlar değil, dönüşümü stratejik bir vizyonla yöneten liderlik anlayışı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda dijital okuryazarlık, veri analitiği becerisi ve değişime uyum kapasitesi günümüz çalışanlarından beklenen temel nitelikler hâline gelmiş; uzaktan çalışma ve esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşması insan kaynakları yönetiminin kapsamını önemli ölçüde dönüştürmüştür (Loonam ve diğerleri, 2018; Tamer & Övgün, 2023).

Dijitalleşmenin etkileri işletme içi süreçlerle sınırlı değildir; kurumsal yönetişim açısından da dijital teknolojiler şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Veri temelli raporlama sistemleri, yönetsel kararların daha izlenebilir olmasını desteklemekte ve kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesine destek olmaktadır (Durmuş & Kasımoğlu, 2022).

Sonuç olarak, veri temelli karar alma, evik organizasyon yapıları, dijital liderlik ve öğrenen organizasyon kültürü, dijital çağın yönetim anlayışının temel bileşenleri hâline gelmiştir. Başarılı bir dijital dönüşüm, bu unsurların birlikte geliştirilmesine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Durmuş & Kasımoğlu, 2022; Bozkurt, 2024).

3. YÖNTEM

Bu çalışma, dijitalleşme ve dijital dönüşümün stratejik yönetim ile işletme yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla, yapılandırılmış literatür taraması yaklaşımını benimseyen nitel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Yapılandırılmış literatür taraması; belirli bir araştırma sorusuna yanıt vermek üzere mevcut alanyazının önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde tanımlanması, filtrelenmesi, kodlanması ve tematik olarak sentezlenmesine dayanan sistematik bir araştırma yaklaşımıdır (Snyder, 2019). Bu yöntem, araştırmacıya keyfi kaynak seçiminin önüne geçen şeffaf ve tekrarlanabilir bir süreç sunmakta; elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaktadır (Booth, Sutton ve Papaioannou, 2016). Tranfield, Denyer ve Smart (2003), yönetim bilimleri alanında sistematik tarama yaklaşımının geleneksel anlatısal derlemelere kıyasla daha nesnel ve doğrulanabilir sonuçlar ürettiğini vurgulamaktadır. Dijitalleşme ve işletme yönetimi alanyazının son yıllarda hızla genişlemesi ve giderek daha parçalı bir yapı kazanması, bu yöntemin tercih edilmesinin temel metodolojik gerekçesini oluşturmaktadır (Dvouletý ve diğeri, 2025).

3.1. Arama Stratejisi ve Veri Tabanı Seçimi

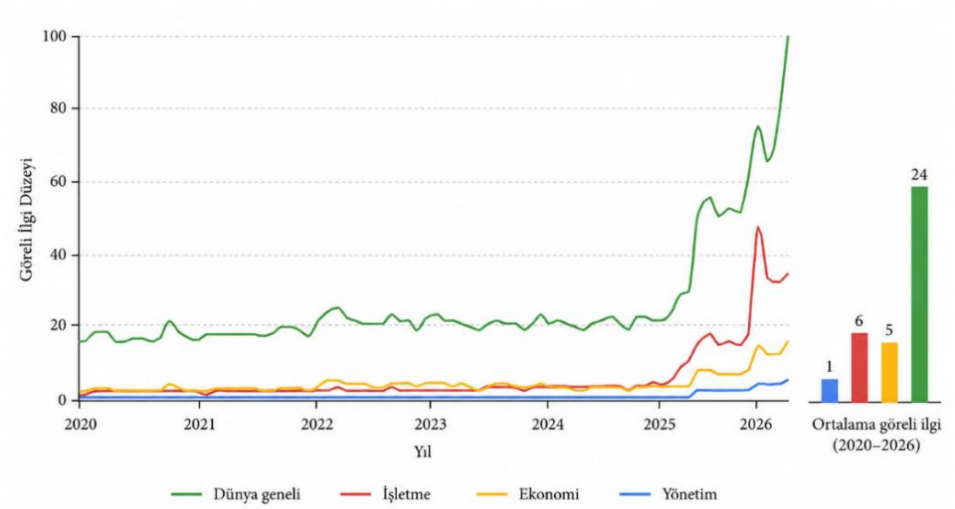
Literatür taraması, Google Scholar veri tabanı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Google Scholar'ın tercih edilmesinin temel gerekçesi; Emerald, MDPI, Taylor & Francis ve Springer gibi önde gelen uluslararası akademik yayıncıların endeksli dergilerine tek bir platform üzerinden eş zamanlı erişim imkânı sunması, açık erişim kapsamının genişliği ve arama esnekliğidir. Arama İngilizce yayınları kapsayacak biçimde tasarlanmış olup aşağıdaki dört anahtar kelime eş zamanlı olarak kullanılmıştır:

"Digitalization" AND "Digital Transformation" AND "Strategic Management" AND "Business Management"

Bu anahtar kelime kombinasyonunun seçimindeki amaç, dijitalleşme olgusunu hem stratejik hem de işletme yönetimi perspektifinden ele alan çalışmaları kapsayacak biçimde aramanın odaklanmasını sağlamaktır. Booth ve

diğerleri (2016), arama terimlerinin hem kapsayıcılık hem de özgüllük açısından dengeli biçimde kurgulanmasının taramanın metodolojik sağlamlığını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır.

Yayın yılı aralığı 2025–2026 olarak belirlenmiştir. Bu dönemin araştırma kapsamına alınmasının temel gerekçesi, söz konusu yılların dijitalleşme ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiye yönelik akademik ilginin en yoğun biçimde gözlemlendiği evre olmasıdır. Nitekim Google Trends verileri incelendiğinde, "Business and Management" arama ilgisinin (yeşil çizgi) 2024 yılından itibaren belirgin biçimde yükseldiği ve 2025–2026 döneminde zirveye ulaştığı görülmektedir (bkz. Şekil 1). Bu eğilim, ilgili akademik yayın yoğunluğuyla örtüşmekte ve söz konusu zaman aralığının araştırma kapsamı açısından geçerliliğini güçlü biçimde desteklemektedir.



Şekil 1 Google Trends: "Business and Management" Arama İlgisinin Yıllara Göre Değişimi — 2024–2026

3.2. Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri

Elde edilen kayıtlar, önceden belirlenmiş dahil etme ve dışlama kriterleri çerçevesinde sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Tranfield ve diğerleri (2003), bu kriterlerin açık ve ölçülebilir biçimde tanımlanmasının yapılandırılmış

literatür taramasının en temel metodolojik gerekliliklerinden birini oluşturduğunu ifade etmektedir.

Dahil etme kriterleri şu şekilde belirlenmiştir:

✚ Web of Science veya Scopus kapsamında indekslenen uluslararası hakemli dergilerde ya da uluslararası akademik yayınevleri (Emerald, Wiley, Springer, Taylor & Francis, MDPI vb.) tarafından yayımlanmış makale veya kitap bölümü niteliğinde olması.

✚ Dijitalleşme veya dijital dönüşümü stratejik yönetim ya da işletme yönetimi perspektifinden doğrudan ele alması.

✚ İngilizce dilinde yayımlanmış olması.

✚ 2025–2026 yılları arasında yayımlanmış olması.

Dışlama kriterleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

✚ Sadece teknik veya yazılım geliştirme boyutuna odaklanıp işletme ya da stratejik yönetim boyutunu içermeyen çalışmalar.

✚ Tam metnine erişilemeyen yayınlar.

✚ Editöryal yazılar, kitap incelemeleri, özet bildiriler ve mükerrer kayıtlar.

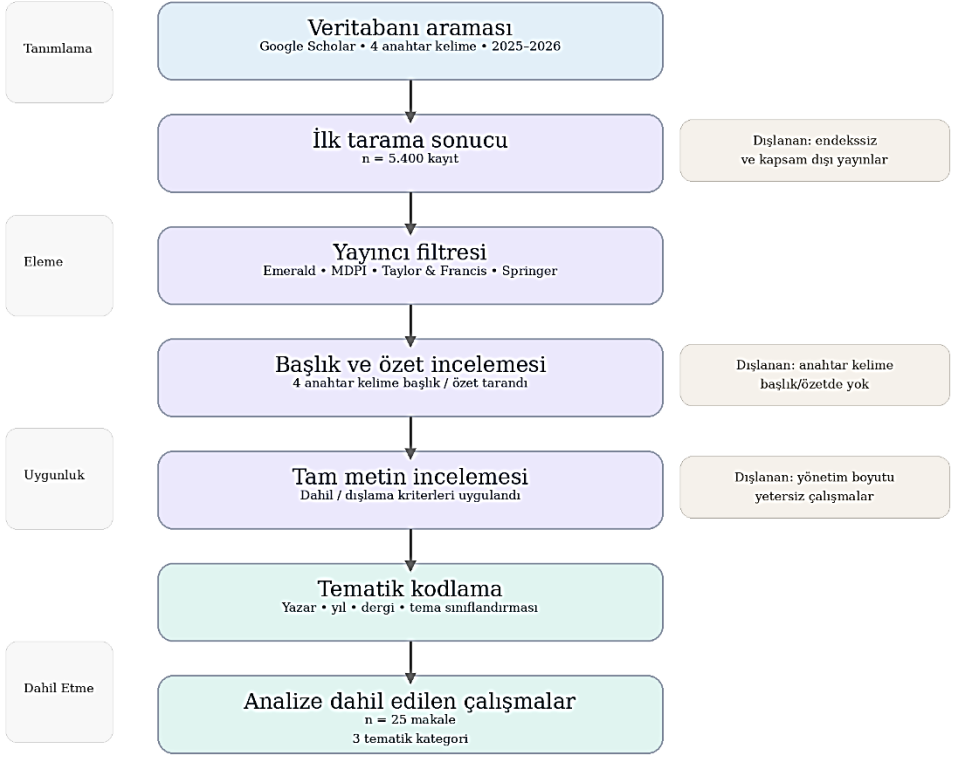
✚ İngilizce dışında yayımlanan çalışmalar.

✚ Araştırmanın zaman aralığı dışında kalan çalışmalar.

3.3. Tarama Süreci ve Eleme Aşamaları

Tarama süreci, birbirini izleyen üç aşamada yürütülmüştür. Birinci aşamada, hedef yayıncılar ve belirlenen dönemsel aralık dışında kalan kaynaklar çıkarılmıştır. İkinci aşamada, kalan kayıtlar üzerinde başlık ve özet incelemesi uygulanmış; dört anahtar kelimenin başlık ya da özette yer alıp almadığı değerlendirilmiş, kapsam dışı çalışmalar elenmiştir. Üçüncü aşamada ise tam metin incelemesi gerçekleştirilmiş; stratejik yönetim veya işletme yönetimi boyutu yetersiz kalan ya da diğer dışlama kriterlerini karşılayan çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. Tüm bu eleme aşamalarının sonucunda analize

dahil edilecek $n = 25$ çalışmaya ulaşılmıştır. Tarama sürecinin akışı aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmektedir



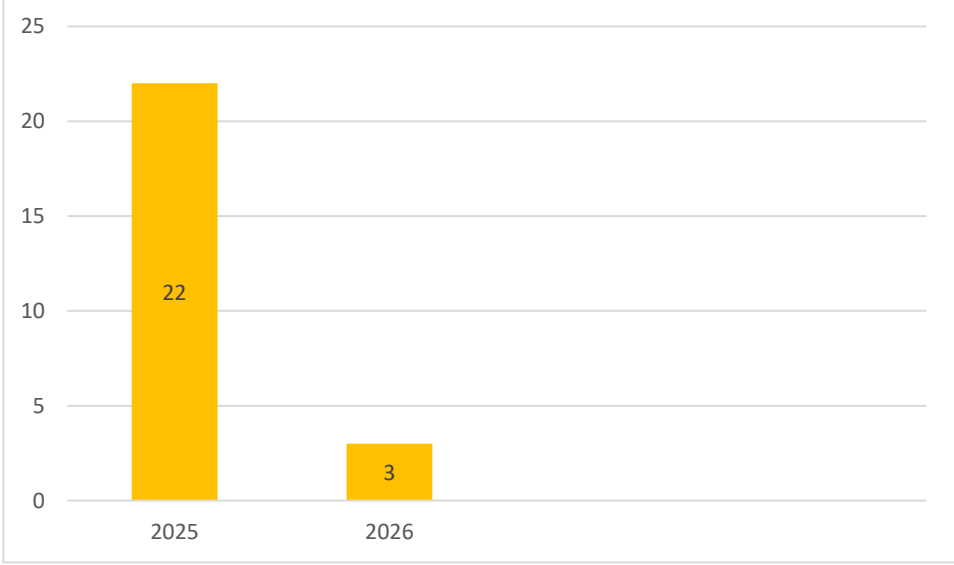
Şekil 2. Yapılandırılmış Literatür Taraması Akış Diyagramı

3.4. Yayın Yıllarına Göre Dağılım

Analize dâhil edilen 25 çalışmanın yayın yıllarına göre dağılımı Şekil 3'te sunulmaktadır. İncelenen çalışmaların 22'si (%88) 2025, 3'ü (%12) ise 2026 yılında yayımlanmıştır. Bu dağılım, araştırmanın dijitalleşme ve dijital dönüşümün stratejik yönetim ile işletme yönetimi üzerindeki etkilerine ilişkin en güncel akademik çalışmaları kapsayacak şekilde tasarlandığını göstermektedir.

2026 yılına ait çalışma sayısının sınırlı olması, araştırmanın verilerinin Nisan 2026'da elde edilmesi ve aynı yıla ait akademik yayınların henüz oluşum sürecinde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma, alandaki en

güncel eğilimleri yansıtmayı amaçlayan ve yakın dönem literatürüne odaklanan bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3. Analize Dahil Edilen Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı

3.5. Analize Dahil Edilen Çalışmalar

Eleme süreçleri sonucunda belirlenen 25 çalışma aşağıdaki Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo; yazar(lar) ve yayın yılı, çalışmanın orijinal başlığı, ait olduğu tematik kategori ve yayımlandığı dergi ya da kaynak bilgisini içermektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere, uluslararası indeksli dergilerin yanı sıra Springer kitap bölümleri ve uluslararası konferans bildiri kitapları da analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalar

No	Yazar (Yıl)	Çalışmanın Başlığı	Tema	Dergi / Kaynak
1	Kohtamäki (2025)	Strategy in the Digitalization Era	Tema 1	International Journal of Management Reviews
2	Umantsiv ve diğ. (2025)	Digital Transformation as a Business Development Strategy	Tema 1	Strategy & Leadership

3	Palmié ve diğ. (2025)	Digital-Sustainable Business Models: Definition, Systematic Literature Review, Integrative Framework and Research Agenda from a Strategic Management Perspective	Tema 3	International Journal of Management Reviews
4	Dvouletý ve diğ. (2025)	Artificial Intelligence, Digitalization, and New Technologies in Shaping Business and Management Research	Tema 2	Cogent Business & Management
5	Rustenova ve diğ. (2025)	Strategic Modeling of Enterprise Business Processes for Successful Digital Transformation	Tema 1	Business, Management and Economics Engineering
6	Valaskova ve diğ. (2025)	Digital Transformation and Financial Performance: An Empirical Analysis of Strategic Alignment in the Digital Age	Tema 3	Journal of Enterprising Communities
7	Iden ve diğ. (2025)	Business Process Management and Digitalization – A Reciprocal Relationship	Tema 2	Business Process Management Journal
8	Kulichyova ve diğ. (2025)	Digital Transformation in Large Established Organisations: Four Restructuring Dilemmas Based on Dynamic Capabilities	Tema 2	International Journal of Management Reviews
9	Fähndrich ve diğ. (2025)	Evaluating the Influencing Factors and Effects of the Digitalization of Management Control	Tema 2	Journal of Accounting & Organizational Change
10	Caratù ve diğ. (2025)	Strategic Issues in Digital Transformation of HR Management: Systematic Literature Review and Text Mining	Tema 2	Technology Analysis & Strategic Management

11	Luque-Martínez ve diğ. (2025)	The Digital Future of Spanish Universities: Facing the Challenge of a Digital Transformation	Tema 2	The Bottom Line
12	Huy ve diğ. (2025)	Unveiling How Business Process Management Capabilities Foster Dynamic Decision-Making for Effectiveness of Sustainable Digital Transformation	Tema 2	Business Process Management Journal
13	Cardoso ve diğ. (2025)	From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era	Tema 3	Administrative Sciences
14	Alnoor ve diğ. (2025)	Toward Digitalization Strategic Perspective in the European Food Industry	Tema 1	Asia-Pacific Journal of Business Administration
15	Zaman ve diğ. (2025)	Digital Technologies and Digitalization Performance: The Mediating Role of Digitalization Management	Tema 3	Journal of Manufacturing Technology Management
16	Sestino ve diğ. (2025)	Exploring the Effects of Digital Transformation from a Dual (Internal vs External) Marketing Management Perspective	Tema 3	European Journal of Innovation Management
17	Kim ve diğ. (2025)	Making the Case for Digital Transformation: Digital Entrepreneurship and On-Demand Service Innovation	Tema 3	Journal of Small Business Management
18	Kringelum ve diğ. (2025)	Digital Transformation: Strategy Comes First to Lay the Groundwork	Tema 1	Journal of Business Strategy
19	Cyfert ve diğ. (2025)	Are We Ready for Digital Transformation? The Role of	Tema 2	Central European Management Journal

		Organizational Culture, Leadership and Competence in Building Digital Advantage		
20	Guo, Zhang ve Zhou (2025)	Digitalization and Firm Performance: The Need for Strategic Decision-Making	Tema 3	Management Decision
21	Malifete ve diğ. (2026)	Digital Transformation in the Insurance Industry: Challenges and Strategic Insights	Tema 3	Risks
22	Al Jabri ve diğ. (2026)	Digital Transformation, Strategic Alignment Capability, and Sustainable Competitive Advantage: The Case of the UAE	Tema 3	Systems
23	Froehlich ve diğ. (2025)	Dynamic Capabilities for Digital Transformation in an Enterprise Business	Tema 2	Benchmarking: An International Journal
24	Rubio-Andrés ve diğ. (2025)	Tackling Digital Transformation Strategy: How It Affects Firm Innovation and Organizational Effectiveness	Tema 3	Journal of Technology Transfer
25	Elsa, Indrawati ve Caska (2025)	Digital Transformation in SMEs: Global Maps and Trends of Research	Tema 1	Strategy & Leadership

Tablo incelendiğinde çalışmaların üç temel tema altında toplandığı görülmektedir. Bu temalar, dijitalleşme ve dijital dönüşümün stratejik yönetim literatüründeki odak noktalarını sistematik olarak göstermektedir.

Tema 1. Dijitalleşme Bağlamında Stratejik Yönetim Süreçlerinin Dönüşümü

Bu temada yer alan çalışmalar, dijital dönüşümün stratejik planlama, karar alma ve strateji formülasyonu süreçlerini nasıl temelden dönüştürdüğünü ele almaktadır. Çalışmalar, geleneksel strateji anlayışının dijital çağda yetersiz

kaldığını, işletme süreçlerinin stratejik modelleme yaklaşımlarıyla yeniden tasarlanması gerektiğini ve dijitalleşmenin artık stratejinin bir sonucu değil, ön koşulu olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca çalışmalar, gıda sektörü ve KOBİ'ler gibi farklı bağlamlarda dijital strateji perspektiflerinin nasıl şekillendiğini de ortaya koymaktadır.

Tema 2. Dijital Dönüşümün Yönetim ve Organizasyon Yapılarına Etkileri

Bu temadaki çalışmalar, dijital dönüşümün örgütsel formlar, yönetim kontrolü, iş süreçleri yönetimi, dinamik yetkinlikler ve karar alma dinamikleri üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bulgular, başarılı bir dijital dönüşüm için uygun organizasyonel yapıların, iş süreçleri yönetimi kapasitesinin, dinamik yetkinliklerin ve insan kaynakları yönetimi pratiklerinin geliştirilmesinin kritik önemde olduğunu göstermektedir. Üniversiteler ve büyük ölçekli kurumlar gibi farklı örgütsel bağlamlarda yürütülen vaka çalışmaları da bu temanın kapsamını genişletmektedir.

Tema 3. Dijital Dönüşümün Rekabet Avantajı ve İşletme Performansına Katkıları

En geniş temayı oluşturan bu bölümde ve dijitalleşmenin işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, finansal performansı, kriz sonrası örgütsel dirençleri, inovasyon kapasitesi ve büyüme stratejileri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmalar; sürdürülebilir iş modelleri, dijital girişimcilik, pazarlama yönetimi, sigortacılık ve örgütsel etkinlik gibi sektörel/işlevsel uygulamalar üzerinden dijital dönüşümün performansa katkısını ampirik verilerle desteklemektedir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yapılandırılmış literatür taraması kapsamında analize dâhil edilen 25 çalışma, araştırma amaçları, ele aldıkları temel problem alanları ve ulaştıkları bulgular dikkate alınarak tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Gerçekleştirilen kodlama süreci sonucunda dijitalleşmenin işletme yönetimi üzerindeki etkilerinin üç temel tema altında toplandığı belirlenmiştir. Bu temalar; stratejik yönetim süreçlerinin dönüşümü (n=6), yönetim ve organizasyon yapılarındaki değişim (n=9) ile rekabet avantajı ve işletme performansı üzerindeki etkiler (n=10) olarak sınıflandırılmıştır. Tematik yapı yalnızca çalışmaların başlıklarına değil, aynı zamanda araştırma amaçları, yöntemleri ve temel bulgularına dayalı içerik analizi sonucunda oluşturulmuştur. İzleyen alt bölümlerde her tema kapsamındaki çalışmalar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve literatürde öne çıkan ortak eğilimler ile farklılaşan yaklaşımlar tartışılmıştır.

4.1. Dijitalleşmenin Stratejik Yönetim Süreçlerine Etkileri

Bu tema kapsamındaki altı çalışma, dijitalleşmenin stratejik planlama, karar alma ve strateji formülasyonu süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü farklı açılardan ele almaktadır. Kohtamäki (2025) dijitalleşmenin stratejik yönetim anlayışını kavramsal düzeyde yeniden ele alırken, Umantsiv ve diğerleri (2025) bu dönüşümün işletmelerin büyüme ve gelişme stratejilerine nasıl yansıdığını açıklamaktadır. Böylece iki çalışma birlikte değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin yalnızca stratejik düşüncüyü değiştirmekle kalmayıp stratejik planlama uygulamalarını da yeniden şekillendirdiği görülmektedir.

Sektörel düzeyde Rustenova ve diğerleri (2025), işletme süreçlerinin başarılı bir dijital dönüşüm için stratejik biçimde modellenmesi gerektiğini öne sürerek süreç odaklı bir çerçeve sunarken; Alnoor ve diğerleri (2025) Avrupa gıda endüstrisi bağlamında dijitalleşme stratejilerini incelemiş ve sektöre özgü koşulların dijital strateji tercihlerini nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Elsa, Indrawati ve Caska (2025) ise KOBİ'lerdeki dijital dönüşüm araştırmalarının küresel eğilimlerini haritalandırarak, alanın hangi yönde

geliştiğine dair bütüncül bir bakış sunmaktadır. Bu üç çalışma birlikte değerlendirildiğinde, dijital stratejilerin tek tip bir uygulama modeli izlemediği; sektörün özellikleri, işletme ölçeği ve süreç yapısına göre farklılaştığı görülmektedir.

Kringelum ve diğerleri (2025) ise "strateji önce gelir" tezini savunarak, başarılı dijital dönüşüm girişimlerinin teknoloji seçiminden önce net bir stratejik yönelim gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu bulgu, dijital araçların kendi başına bir rekabet avantajı yaratmadığı, ancak stratejik bir çerçeveye oturtulduğunda anlam kazandığı yönündeki literatürdeki genel eğilimle örtüşmektedir.

Tema kapsamında incelenen çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin stratejik yönetim süreçlerinde yalnızca teknolojik altyapının geliştirilmesine yönelik bir dönüşüm olmadığı, aynı zamanda stratejik düşünme biçimini ve karar alma süreçlerini yeniden şekillendiren bütüncül bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu bulgular, dijitalleşmenin operasyonel bir araç olmanın ötesinde, uzun dönemli rekabet üstünlüğünü belirleyen temel stratejik yetkinliklerden biri olarak değerlendirildiğine işaret etmektedir.

4.2. Yönetim ve Organizasyon Yapılarındaki Değişim

Analiz edilen çalışmaların ikinci ve en kalabalık teması (n=9), dijitalleşmenin yönetim ve organizasyon yapılarında yarattığı dönüşümü ele almaktadır. Dvouléty ve diğerleri (2025), yapay zekâ, dijitalleşme ve yeni teknolojilerin işletme ve yönetim araştırmalarını nasıl şekillendirdiğini tartışarak, bu alanın artık yönetim araştırma gündeminin merkezi bileşenlerinden biri hâline geldiğini göstermektedir. Kulichyova ve diğerleri (2025) ise büyük ölçekli, yerleşik organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde dinamik yetkinlikler temelinde karşılaştığı yeniden yapılanma ikilemlerini ortaya koyarak, dönüşümün kurumsal ölçekte ne denli karmaşık bir yönetsel görev olduğunu vurgulamaktadır.

İş süreçleri yönetimi boyutunda Iden ve diğerleri (2025), iş süreçleri yönetimi ile dijitalleşme arasındaki ilişkinin karşılıklı ve döngüsel olduğunu; dijitalleşmenin süreç yönetimini dönüştürdüğü kadar, olgun süreç yönetimi kapasitesinin de başarılı dijitalleşmeyi mümkün kıldığını göstermektedir. Bu

bulguyu destekler nitelikte Huy ve diğlerleri (2025), iş süreçleri yönetimi yeteneklerinin sürdürülebilir dijital dönüşümün etkinliğı için dinamik karar almayı nasıl beslediğini ortaya koymakta; Froehlich ve diğlerleri (2025) ise işletme düzeyinde dijital dönüşümün dinamik yetkinlikler çerçevesinde nasıl mümkün kılındığını göstermektedir. Bu üç çalışma birlikte değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil, etkin iş süreçleri yönetimi ve dinamik yetkinliklerle sürdürülebilir hâle geldiğı anlaşılmaktadır.

Yönetim kontrolü ve örgütsel hazırlık açısından Fährndrich ve diğlerleri (2025), yönetim kontrolünün dijitalleşmesini etkileyen faktörleri değerlendirerek, dijitalleşmenin yalnızca operasyonel değil aynı zamanda kontrol ve denetim mekanizmalarını da dönüştürdüğünü göstermektedir. Cyfert ve diğlerleri (2025), işletmelerin dijital dönüşüme ne ölçüde hazır olduğunu sorgulayarak örgütsel hazırlık düzeyinin dönüşüm sürecinin başarısında belirleyici bir faktör olduğunu vurgularken; Caratù ve diğlerleri (2025) insan kaynakları yönetimi bağlamında dijital dönüşümün stratejik boyutlarını metin madenciliğı yöntemiyle inceleyerek, insan sermayesinin dönüşüm sürecindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Bu üç çalışma birlikte ele alındığında, dijital dönüşüm sürecinin başarısının teknolojik yatırımların ötesinde kurumsal kapasiteye ve insan kaynağına da bağılı olduğu görölmektedir.

Sektörel bağlam açısından Luque-Martínez ve diğlerleri (2025), İspanyol üniversiteleri örneğinde kamu/eğitim sektöründeki kurumların dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı özgün zorlukları ele almaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin yalnızca özel sektör işletmelerini değil, kamu ve eğitim kurumlarını da kapsayan geniş ölçekli bir yönetsel dönüşüm süreci olduğunu işaret etmektedir.

Tema kapsamında değerlendirilen çalışmalar, dijitalleşmenin organizasyon yapıları üzerinde çok boyutlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. İncelenen araştırmalar, başarılı dijital dönüşümün yalnızca yeni teknolojilerin uygulanmasına bağılı olmadığını; iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, yönetsel kontrol mekanizmalarının geliştirilmesini, dinamik yetkinliklerin ve örgütsel hazırlığın artırılmasını gerektirdiğini işaret etmektedir. Dolayısıyla dijital

dönüşüm, organizasyonların yapısal özelliklerini yeniden şekillendiren bütüncül bir yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir.

4.3. Rekabet Avantajı ve İşletme Performansı

Üçüncü ve en geniş kapsamlı tema (n=10), dijitalleşmenin rekabet avantajı ve işletme performansı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Palmié ve diğerleri (2025), sistematik bir literatür taraması ve bütünleştirici bir çerçeve sunarak dijital-sürdürülebilir iş modellerini stratejik yönetim perspektifinden tanımlamakta ve bu alandaki araştırma gündemini şekillendirmektedir. Valaskova ve diğerleri (2025) ise dijital dönüşümün finansal performans üzerindeki etkisini stratejik uyum çerçevesinde ampirik olarak incelemiş; dijitalleşme düzeyi ile finansal göstergeler arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Zaman ve diğerleri (2025) ise dijital teknolojilerin dijitalleşme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşme yönetiminin aracı rolünü göstererek, teknoloji sahipliğinin tek başına yeterli olmadığını, bu teknolojilerin etkin biçimde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu üç çalışma birlikte değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün işletme performansına etkisinin doğrudan değil, stratejik uyum ve yönetsel kapasite gibi ara mekanizmalar üzerinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Kriz ve dayanıklılık bağlamında Cardoso ve diğerleri (2025), pandemi sonrası dönemde dijital dönüşümün, dijital iş modellerinin ve örgütsel dayanıklılığın nasıl bir arada işlediğini incelemekte; dijitalleşmenin krizleri fırsata çevirme potansiyeline dikkat çekmektedir.

Pazarlama, girişimcilik ve inovasyon perspektifinden Sestino ve diğerleri (2025), dijital dönüşümün etkilerini içsel ve dışsal pazarlama yönetimi açısından ikili bir bakış açısıyla incelemekte; Kim ve diğerleri (2025) ise dijital girişimcilik ve talep odaklı hizmet inovasyonu üzerinden dijital dönüşümün rekabetçi gerekçelerini göstermektedir. Rubio-Andrés ve diğerleri (2025) ise dijital dönüşüm stratejisinin firma inovasyonu ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini ele alarak, dönüşümün yalnızca performans değil aynı zamanda yenilik kapasitesi üzerinde de belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu üç çalışma, dijitalleşmenin

rekabet avantajını yalnızca üretim ve maliyet verimliliği üzerinden değil, aynı zamanda pazarlama, girişimcilik ve inovasyon süreçleri üzerinden de sağladığını ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sektörel uygulamalar açısından değerlendirildiğinde, Guo, Zhang ve Zhou (2026), 212 Çin imalat işletmesinden elde edilen verilerle geliştirdikleri düzenlenmiş aracılık (moderated mediation) modeliyle, dijitalleşmenin işletme performansı üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de karar alma süreçlerinin usul rasyonelliği ve örgütsel politika boyutları aracılığıyla dolaylı biçimde gerçekleştiğini; bu ilişkinin işletme büyüklüğüne göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin performansa dönüşebilmesi için teknolojiye yatırım yapmanın tek başına yeterli olmadığını, karar alma süreçlerinin yönetim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Malifete ve diğerleri (2026) sigortacılık sektöründe dijital dönüşümün karşılaştığı zorlukları ve stratejik çıkarımları incelerken, Al Jabri ve diğerleri (2026) Birleşik Arap Emirlikleri örneğinde dijital dönüşüm, stratejik uyum kapasitesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu üç çalışma birlikte değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmesi için hem örgütsel stratejik uyumun hem de bireysel/sektörel kapasitenin geliştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Tema kapsamında değerlendirilen çalışmaların ortak sonucu, dijital dönüşümün işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran stratejik bir unsur olduğudur. İncelenen araştırmalar, dijital teknolojilerin işletme performansını artırmasının; stratejik uyum, yönetsel kapasite, örgütsel esneklik, inovasyon yeteneği ve sektörel/bireysel öğrenme kapasitesi gibi tamamlayıcı faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yenilenme süreci değil; işletmenin uzun dönemli rekabet gücünü şekillendiren bütüncül bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, dijitalleşme ve dijital dönüşümün stratejik yönetim üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla 2025–2026 yılları arasında yayımlanan ve belirlenen dâhil etme kriterlerini karşılayan 25 çalışma yapılandırılmış literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonucunda çalışmalar üç ana tema altında sınıflandırılmıştır: stratejik yönetim süreçlerinin dönüşümü, yönetim ve organizasyon yapılarındaki değişim ile rekabet avantajı ve işletme performansı. Bulgular, dijital dönüşümün işletmeler açısından yeni teknolojilerin benimsenmesinden ibaret teknik bir süreç olmadığını; stratejik karar alma mekanizmalarını, organizasyon yapılarını ve uzun dönemli rekabet anlayışını yeniden şekillendiren bütüncül bir yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

İlk tema kapsamındaki çalışmalar, dijitalleşmenin stratejik planlama ve kaynak tahsisi süreçlerinde önemli değişikliklere yol açtığını; büyük veri analitiği, yapay zekâ ve veri temelli yönetim anlayışının stratejik karar süreçlerini daha hızlı ve esnek hâle getirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak dijital dönüşümün başarısı teknolojik yatırımdan çok, dijital strateji ile kurumsal strateji arasındaki uyuma bağlıdır.

İkinci tema kapsamındaki bulgular, dijital dönüşümün organizasyon yapıları üzerinde kapsamlı etkiler oluşturduğunu; iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasının, yönetim kontrol sistemlerinin geliştirilmesinin ve örgütsel hazırlık düzeyinin başarılı dönüşümün temel belirleyicileri arasında yer aldığını göstermektedir. Bu dönüşüm yalnızca özel sektörle sınırlı kalmayıp eğitim ve kamu kurumlarını da kapsamaktadır.

Üçüncü tema kapsamındaki çalışmalar, dijital dönüşümün finansal performans, örgütsel dayanıklılık, inovasyon kapasitesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu; ancak bu etkinin stratejik uyum, dijital yetkinlikler ve insan kaynağı kapasitesi gibi tamamlayıcı unsurlara bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak bulgular, dijitalleşmenin stratejik yönetim alanında bütüncül bir paradigma değişimine yol açtığını; işletmelerin rekabet üstünlüğünü

sürdürebilmesi için yalnızca teknoloji benimsemenin değil, stratejik yönetim anlayışını ve organizasyon yapılarını da buna göre yeniden yapılandırmanın gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın literatüre katkısı, dijitalleşme ve stratejik yönetim ilişkisini güncel çalışmalar üzerinden sistematik biçimde inceleyerek ortak eğilimleri tematik bir çerçevede bütünleştirmesidir. Uygulama açısından bulgular, dijital dönüşüm yatırımlarının başarılı olabilmesi için teknolojik altyapının yanı sıra dijital liderlik, çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi ve veri temelli karar mekanizmalarının benimsenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın temel sınırlılığı, yalnızca 2025–2026 yılları arasında yayımlanan ve belirlenen veri tabanlarında erişilebilen çalışmalarla sınırlı olmasıdır. Gelecek araştırmalarda daha uzun dönemleri kapsayan taramaların, sektörler arası karşılaştırmaların ve bibliyometrik ağ analizlerinin yapılması; ayrıca yapay zekâ, üretken yapay zekâ, dijital ikizler ve sürdürülebilir dijital dönüşüm gibi güncel alanların stratejik yönetim perspektifiyle ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Al Jabri, M. A. S., & Lahrech, A. (2026). *Digital transformation, strategic alignment capability, and sustainable competitive advantage: The case of the UAE*. *Systems*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.3390/systems14010073>

Alfarizi, B. Z., & Heryadi, D. (2024). Global governance in the 21st century: A digital trends and transformation. *Global Local Interactions: Journal of International Relations*, 4(1), 57–67.

Alnoor, A., Atiyah, A. G., & Abbas, S. (2025). Toward digitalization strategic perspective in the European food industry: Non-linear nexuses analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(4), 935–963. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2023-0298>

Aydın, E. (2024). Örgütsel yapı ve dijitalleşme: Yeni nesil yönetim ve organizasyon yapısı. *Dijital Çağda İletişim: İmkân ve Sınırlılıklar*, 139–156.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review* (2nd ed.). Sage.

Bozkurt, A. (2024). Bilgi yönetimi ve dijitalleşme stratejilerinin işletmelerin rekabetçi avantajına katkısı. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXI*, 69–84.

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Wiley-Blackwell.

Caratù, M., Dragomirov, N., Iovanella, A., & Vlahovic, S. (2025). Strategic issues in digital transformation of HR management: systematic literature review

and text mining. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(13), 4690–4707. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2467930>

Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Administrative Sciences*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>

Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*, 33(2), 219–231. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Durmuş, R., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde dijitalleşmeye yönelik olarak kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması: Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 16–36.

Dvouletý, O., Jirásek, M., Giglio, C., & Liguori, E. (2025). Artificial intelligence, digitalization, and new technologies in shaping business and management research. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2580126. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2580126>

Elsa, D., Indrawati, H., & Caska, C. (2025). Digital transformation in SMEs: global maps and trends of research. *Strategy & Leadership*, 53(2), 132–159. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0104>

Fähndrich, J., & Pedell, B. (2025). Evaluating the influencing factors and effects of the digitalization of management control. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(2), 278–311. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2023-0125>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.

Froehlich, C., Reinhardt, L. B., Schreiber, D., & Eberle, L. (2025). Dynamic capabilities for digital transformation in an enterprise business. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1541–1558. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2023-0864>

Guo, W., Zhang, F., & Zhou, Z. (2026). Digitalization and firm performance: The need for strategic decision-making. *Management Decision*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2025-1789>

Huy, P. Q., & Phuc, V. K. (2025). Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*, 31(8), 67–103. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0467>

Iden, J., Danilova, K. B., & Eikebrokk, T. (2025). Business process management and digitalization: A reciprocal relationship. *Business Process Management Journal*, 31(2), 393–415. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0083>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*.

Karaman, G. (2024). Dijital çağda çokuluslu işletmeler: Stratejiler, yapı ve yönetim üzerine nitel bir araştırma. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(48), 74–88.

Kim, Y. J., Passerini, K., Yun, B. S., & Kim, A. (2025). Making the case for digital transformation: Digital entrepreneurship and on-demand service innovation. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2424807>

Kohtamäki, M., Rabetino, R., Parida, V., & Ritala, P. (2025). Strategy in the digitalization era. *International Journal of Management Reviews*, 27(3), 309–323. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12404>

Kringelum, L. B., Holm, C. G., Holmgren, J., Friis, O., & Jensen, K. F. (2025). Digital transformation: Strategy comes first to lay the groundwork. *Journal of Business Strategy*, 46(1–2), 3–10. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2023-0199>

Kulichyova, A., Kazantsev, N., White, L., & Islam, N. (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*, 27, 420–450. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12395>

Küçükvardar, M., & Aslan, A. (2021). Dijitalleşmenin ekonomik, teknolojik, toplumsal ve etik etkilerinin uluslararası raporlar üzerinden analizi. *Intermedia International e-Journal*, 8(14), 21–38.

Linkov, I., Trump, B. D., Poinssatte-Jones, K., & Florin, M. V. (2018). Governance strategies for a sustainable digital world. *Sustainability*, 10(2), 440. <https://doi.org/10.3390/su10020440>

Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>

Luque-Martínez, T., Doña-Toledo, L., & Faraoni, N. (2025). The digital future of Spanish universities: Facing the challenge of a digital transformation. *The Bottom Line*, 38(1), 28–48. <https://doi.org/10.1108/BL-02-2024-0009>

Magnusson, C. M., & Blume, D. (2023). Dijitalleşme ve kurumsal yönetim.

Malifete, L., Mushavhanamadi, K., Adekunle, S., & Aigbavboa, C. (2026). Digital transformation in the insurance industry: Challenges and strategic insights. *Risks*, 14(5), 105. <https://doi.org/10.3390/risks14050105>

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Oğan, E. (2024). Stratejik yönetim perspektifinden dijitalleşme ile ilgili yayınlanan makaleler üzerine sistematik bir inceleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 69–86.

Palmié, M., Aebbersold, A., Oghazi, P., Pashkevich, N., & Gassmann, O. (2025). Digital-sustainable business models: Definition, systematic literature review, integrative framework and research agenda from a strategic management perspective. *International Journal of Management Reviews*, 27, 346–374. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12380>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2025). Tackling digital transformation strategy: how it affects firm innovation and organizational effectiveness. *Journal of Technology Transfer*, 50, 1893–1918. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9>

Rustenova, E., Ibyzhanova, A., Akhmetzhanova, N., Talapbayeva, G., Yerniyazova, Z., & Aidaraliyeva, A. (2025). Strategic modeling of enterprise business processes for successful digital transformation. *Business, Management and Economics Engineering*. <https://doi.org/10.3846/bmee.2025.21587>

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

Sestino, A., Leoni, E., & Gastaldi, L. (2025). Exploring the effects of digital transformation from a dual (internal vs external) marketing management perspective. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0794>

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Sönmez, Y. (2025). Küreselleşme sonrasında Avrupa Birliği ve dijital ekonomi. *Telakki Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(6), 73–121.

Tamer, H. Y., & Övgün, B. (2023). Dijitalleşme süreci çerçevesinde kamuda stratejik yönetim.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Umantsiv, Y., Biliavska, Y., & Osiyevskyy, O. (2025). Digital transformation as a business development strategy. *Strategy & Leadership*, 53(5), 489–503. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0132>

Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117–127.

Valaskova, K., Nagy, M., & Juracka, D. (2025). Digital transformation and financial performance: An empirical analysis of strategic alignment in the digital age. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 19(5), 1178–1205. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2024-0241>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Zaman, S. A. A., Vilkas, M., Zaman, S. I., & Jamil, S. (2025). Digital technologies and digitalization performance: the mediating role of digitalization management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(2), 307–333. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2024-0176>