

Algılanan Çevresel Belirsizlik ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiyi Anlamak

Tugay ÖNEY¹ 

Hakan KAYA² 

Öz

Küreselleşme, deregülasyon, artan küresel ve yerel rekabet ile salgınlar gibi birçok etmene bağlı olarak son yıllarda artış gösteren çevresel belirsizlikler, işletmeleri uygun bir rekabet stratejisi seçimine zorlamaktadır. Bu nedenle sektör çalışanları tarafından son zamanlarda artış gösteren algılanan çevresel belirsizlik durumlarının işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, algılanan çevresel belirsizliğin rekabet stratejileri boyutları üzerine etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmanın örneklemini, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticiler oluşturmaktadır (n=306). Söz konusu örneklemden elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm, heterojenlik ve düşmanlığın rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı sınırlılıkları olduğu belirtilip bulgulara dair bazı teorik ve uygulamaya dönük çıkarımlara ve gelecekte araştırma yapacak olanlar için bazı önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Çevresel Belirsizlik, Rekabet Stratejileri, İşletme

Understanding The Link Between Perceived Environmental Uncertainty and Competitive Strategies

Abstract

Environmental uncertainties, which have increased in recent years due to many factors such as globalization, deregulation, increased global and local competition and epidemics, force businesses to choose an appropriate competitive strategy. Therefore, according to industry professionals, there is an increasing need for studies examining the effects of perceived environmental uncertainty on the competitive strategies of businesses. This study aims to investigate the impact of perceived environmental uncertainty on competitive strategies. The sample of the study consists of managers in enterprises operating in Ankara (n=306). The data obtained from this sample were analyzed using confirmatory factor analysis, correlation and simple linear regression analysis. According to the research findings, it was determined that dynamism, heterogeneity and hostility among the dimensions of perceived environmental uncertainty have a positive and significant effect on competitive strategies. Finally, the study acknowledges some limitations and offers some theoretical and practical implications of the findings as well as suggestions for future research.

Keywords: Perceived Environmental Uncertainty, Competitive Strategies, Business.

¹ Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, tugay128@hotmail.com

² Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, kayahakankayahakan@gmail.com

1. Giriş

Son yirmi yılda piyasa ekonomilerine odaklanma gerekliliği, sadece işletmelerin yönetici ve üst düzey çalışanlarının değil akademisyenlerin (Luo, 2003) de dikkatini çeken bir unsur haline gelmiştir (London ve Hart, 2004). Bu nedenle işletmelerin piyasada ekonomilerine etki eden unsurlar, araştırma ve inceleme konusu haline gelmiştir. Günümüzde rekabet, bilimsel keşifler ve katı düzenlemeler gibi unsurlar ise, yöneticilerin sürekli değişen çevresel koşulları öngörmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetimin rolü, belirsizliklere karşı bir işletmenin varlığının devamlılığını etkileyecek mevcut sorunlara gereken önemi vermelidir (Gul ve Chia, 1994).

İşletmelerin varlıklarının devamlılığına tehdit olarak, karşılaşılabileceği çevresel koşullardaki değişiklikler ile bunların öngörülemeyen bir şekilde gelişimi, çevresel belirsizlikle ilişkilendirilir (Costantini ve Zanin, 2017: 381; Duncan, 1972). Algılanan çevresel belirsizlik, işletmenin çevresiyle etkileşiminde karar vericilerin göz ardı etmemeleri gereken önemli bir sorundur (Milliken, 1987). Özellikle yüksek derecede algılanan çevresel belirsizlik durumu, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri üzerinde baskı oluşturmaktadır (Alaeddin vd., 2019: 347). Küreselleşme çağında oluşan bu baskı işletmelerin rekabet ortamına yoğunlaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rekabet ortamına çeşitli yetenekler yaratarak ve uygun stratejiler geliştirerek bu baskılarla mücadele edebilir (Shah vd., 2023).

Rekabet stratejisi formüle etmenin özü, bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmektir (Porter, 1980). Çevresel belirsizlik, işletmelerin stratejisini ve performansını aynı anda etkileyebileceğinden (Swamidass ve Newell, 1987), zorluklarla başa çıkabilme yeteneğinin işletme stratejisinin seçimiyle kazanılacağı değerlendirilmektedir (Parnell vd., 2015). Etkili stratejilerin, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin belirli özellikleriyle ilişkilendirilmesi ise durumsallık teorisi ile açıklanmaktadır. Durumsallık teorisinin işletmeler tarafından strateji seçimlerini iyileştirerek büyük ve küçük işletmelerin verimliliğini artırmaya yardımcı olduğu fikri ileri sürülmektedir (Hofer, 1990).

OECD ülkeleri arasında finansal gelişmişlik düzeyi gelişmekte olan Türkiye’de (OECD, 2023), özellikle Covid-19 salgını sonrası, dünya genelinde yaşanan kriz ve savaş durumları nedeniyle piyasalarda oluşan belirsizlik durumunun işletmeler üzerinde birçok olumsuz etki bıraktığı görülmektedir (Afşar vd., 2022; Alparslan vd., 2021; Labrague ve de los Santos, 2021; Öney vd., 2022). Bununla birlikte jenerik stratejilerin özellikle gelişmekte

olan pazarlar için sosyo-kültürel ve yönetsel farklılıklar nedeniyle, işletmelerin en iyi strateji seçimlerinde başarısız olabilecekleri, kaynak ve strateji açısından “uyum” eksiklikleriyle karşılaşabilecekleri gözlenmektedir (Dawar ve Chattopadhyay, 2002: 462; Meyer ve Estrin, 2001: 575). Bu yüzden çalışmamız, “işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlikler rekabet stratejilerini nasıl etkilemektedir?” sorusuna yanıt aramaktadır. Durumsallık teorisinin varsayımları göz önünde bulundurularak değişime ve gelişime açık olan işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizliklerin rekabet stratejileri üzerinde etkisinin olacağı öngörülerek araştırmanın problemi belirlenmiştir.

Bu çalışmanın, işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizlik durumlarında küresel olarak tek bir genel strateji kullanımının ya da farklı pazarlarda farklı stratejilerin kullanımının geçerliliği tartışılmaya başlandığı günümüzde sektörel unsurlara ve literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çevresel unsurların işletme üzerinde oluşturduğu belirsizlik algıları ile işletmelerin uyguladıkları stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi konusunda işletme yöneticileri açısından yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Öte yandan strateji ve çevre arasındaki ilişkisi, yönetim ve örgütsel alanda çok sayıda incelenmiş olsa da durumsallık teorisi temelinde incelenmesinin, bu ilişkideki sonuçların etkililiğine dikkat çekmek adına önem ve özgünlük taşımaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Teknoloji, pazar ve çevre gibi faktörlerin, bir işletmenin tasarımını, performansını ve işlevini nasıl etkilediği durumsallık teorisi ile açıklanmaktadır (Islam ve Hu, 2012). Bu teorik çerçeveye dayanan araştırmalar geliştikçe, teknoloji kullanımı (Otley, 2016), işletme büyüklüğü (Alattar vd., 2009; Chand ve Dahiya, 2010) ve çevrenin belirsizliği (Govindarajan, 1984; Gul, 1991) gibi faktörlerin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Fiedler (1964), durumsallık teorisine göre, işletmelerin yapıları çevresel değişikliklere uyum sağlayabiliyorsa, daha başarılı ve rekabet edebilir durumda olduklarını belirtmektedir. Ancak, bir işletmede yöneticilerin içinde bulunduğu organizasyonel çevrede önceden tahmin edilemeyen veya öngörülemeyen durumlarla karşılaşılması, iş yaşamında belirsizlik algılanmasına neden olmaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967: 8) belirsizlikleri, bilginin net olmaması, net geribildirim süresinin uzunluğu ve nedensel ilişkilerin genel belirsizliği algılanması olarak belirtmektedir. Bu üç faktörün oluşturduğu belirsizlik durumlarında bilginin ne kadar önemli olduğu önem arz etmektedir. Yapılan literatür taramalarında

belirsizlik kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Duncan, 1972: 317). Luce ve Raiffa (1957) belirsizliği, her bir sonucun bilinen bir olasılığa sahip olduğu risk durumlarının aksine, olayların sonuçlarının ne olacağı hakkındaki olasılığının bilinmediği durumlar olarak kavramsallaştırırken, Milliken (1987: 136), çevrenin ya da psikolojik durumun bir özelliği olarak “bireyin bir şeyi doğru tahmin etmesi için algılanan yetersizlik” olarak tanımlamaktadır.

Belirsizlik kavramı çevresel açıdan incelendiğinde ise, çevreyi oluşturan öğelerdeki değişikliğin nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda, çevresel diğer öğelerin birbirleri arasındaki ilişkisinin tam olarak anlaşılmadığından dolayı da ortaya çıkabilir. Süder (1991: 124), algılanan çevresel belirsizlik kavramını, işletme ve çevre ilişkilerinde, özellikle organizasyon tasarımı teorilerinde merkezi bir kavram olan ve işletmelerin üst düzeydeki yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken temel bir problem olarak ifade etmektedir (Milliken, 1987: 133). Govindarajan (1984: 127) ise çevresel belirsizlik kavramını, işletmenin dış çevresi olan müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin faaliyetlerindeki öngörülemezliği olarak ifade etmektedir. Algılanan çevresel belirsizlik kavramı ve boyutları ile ilgili yapılan literatür taramalarında; dinamizm, heterojenlik ve düşmanlık olarak üç boyutlu bir yapıda kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir (Miller ve Friesen, 1983: 222). Dinamizm, sektördeki değişim oranını, tüketici ve rakiplerin davranışlarının öngörülemezliğini ve sektörün teknolojik koşullardaki değişimlerini ifade etmektedir (Boyd vd., 1993: 215; Zahra, 1993). Heterojenlik, üretim ve pazarlama yönelimi gibi çevrenin çeşitliliği ile ilgili bir kavramdır (Dess ve Beard, 1984; Zahra, 1991). Çeşitlilik arttıkça, çevreyi anlamak için ihtiyaç duyulan bilgi miktarı artar ve bu nedenle yöneticilerin, sınırlı rasyonalite nedeniyle çevreyi etkili bir şekilde değerlendirmeleri daha da zorlaşır. Düşmanlık boyutu ise, işgücü ve malzeme kıtlığı, fiyat ve ürün kalitesi rekabeti ve ürün farklılaşması gibi faktörlerle ortaya çıkan tehditlerdir (Miller ve Friesen, 1980; Miller ve Friesen, 1982; Teo ve King, 1997: 192).

Çevreyle ilgili belirsizlik yaratan durum sadece kendi başına hızlı bir değişim oranından ziyade, bu tür bir belirsizlikle ilişkilendirileceği öngörülemeyen değişimdir (Milliken, 1987: 135). Çevrenin durumuna ilişkin belirsizlik deneyimin, kısmen kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın özelliklerinin bir fonksiyonu da olabilir. Dinamizm, heterojenlik ve düşmanlık ortamları daha az öngörülebilir kıldığı ölçüde, bu özelliklere sahip ortamlarda faaliyet gösteren yöneticilerin, daha istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren yöneticilere kıyasla çevresi hakkında daha fazla belirsizlik algılayabilir (Milliken, 1987: 137).

Günümüzde bilgi, birçok alanda olduğu gibi çevresel belirsizlik durumunda işletmeler için hayati öneme sahiptir. Çünkü belirsizlik koşullarında karar vermek güç olduğundan, işletmelerin belirsizlik gösteren sayısız faktörleri göz önünde bulundurmaları için bilgiye ihtiyaçları vardır (Gürbüz ve Aracı, 2012: 24). Hatta Fisher (1996: 366), çevresel belirsizlik algısının artması durumunda iç kontrol odağına sahip yöneticilerin bilgiyi daha yararlı olarak algılayacaklarını tespit etmiştir. Bu nedenle son yıllarda araştırmacılar, belirsizlik nedenlerini anlamaya uğraşırken, yöneticilerin deneyimlediği çeşitli durumlarda etkisini test edebilecek göstergeler geliştirmeye de odaklanmaktadır (Silva ve Ferreira, 2017: 15).

Küresel iş dünyasının karmaşıklığı ve değişkenliği göz önüne alındığında, çevresel belirsizlik kavramını sadece bir belirsizlik alanıyla sınırlandırılmak mümkün değildir. Bu nedenle, bu çalışmada ele alınan çevresel belirsizlik değişkenlerini, çevresel belirsizlik araştırmalarına dâhil edilip, etkileri ve sonuçlarının literatüre katkı sağlaması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

2.2. Jenerik Rekabet Stratejileri

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, mal ve hizmet üreten işletmelerin başarısı ve kalıcılığı, faaliyet gösterdikleri ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla faaliyetlerini planlama, hedeflerine ulaşacak yöntemleri belirleme, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri için etkin strateji oluşturmaları gerekmektedir.

Etkin bir strateji temelinde sürdürülebilir rekabet avantajı için çevrenin taranması kadar işletmenin çevre ile olan entegrasyonu da kilit bir faktördür (Analoui ve Azhdar, 2002: 290). Çünkü çevreye yönelik bir stratejinin planlı ve iyi bir şekilde yürütülmesi rekabet avantajı sağlayarak işletmenin performansını artıracaktır (Christmann ve Taylor, 2002: 124). İşletme performansına doğrudan katkısı olan rekabet avantajı stratejisinin; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odak yoluyla sağlanabileceği Porter (1980, 1985) tarafından geliştirilen jenerik stratejilerinde ileri sürülmektedir.

Rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği, üretim veya dağıtım sürecindeki çeşitli ekonomilerden (ölçek, kapsam, pazarlama vb.) kaynaklanarak ürünlerin rakiplerinden daha düşük maliyetlerle sunulmasını sağlayan ve yüksek bir göreceli pazar payı veya hammaddeleri elverişli bir konuma getiren verimlilik odaklı bir stratejidir (Kippenberger, 1998; Green vd., 1993; Malburg, 2000; Martinez-Simarro vd., 2015; Murray, 1988; Porter,

1980: 36). Hatta bazı durumlarda verimlilik, tescilli üretim teknolojileri veya yeniliklerin bir sonucudur (Marques ve Ferreira, 2009; Murray, 1988; Porter, 1980). Farklılaştırma stratejisi, küreselleşmenin bir sonucu olarak bir işletmenin gelecekteki başarısının en iyi göstergesinin benzerlerinden farklı olma yeteneği olduğu ve işletmelerin kendi ürün veya hizmetlerinin algılanan değerini arttırdığı bir iş stratejisidir (Cross, 1999; Githumbi, 2017; Porter, 1980; Porter, 1985). Farklılaştırma stratejisi; Ar-Ge projeleri, fiyat, tasarım, marka imajı, teknoloji, patentler, müşteri hizmetleri, dağıtım gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Lin ve Chang, 2015). Porter (1980) tarafından geliştirilen son strateji olan odaklanma ise, verimlilikten ziyade, etkinlik temelli rekabet avantajı elde etmeyi hedeflenmektedir. Odaklanma stratejisi uygulayan bir işletme, belirli bir müşteri grubuna, ürün yelpazesine, coğrafi alana veya seçilen birkaç hedef pazarını merkezine almaktadır (Davidson, 2001; Venu, 2001). Bu stratejide, stratejiler bir veya iki dar pazar segmentine odaklanarak söz konusu hedef pazarın ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabileceği değerlendirilmektedir. Bu stratejilere niş stratejisi de denilmektedir (Tanwar, 2013: 15).

Maliyet liderliği stratejisinin istikrarlı ve öngörülebilir çevreler için, farklılaştırma stratejisinin ise dinamik ve belirsiz çevreler için uygun olduğu ifade edilmektedir (Kim ve Lim, 1988; Lamont vd., 1993; Marlin vd., 1994). Benzer şekilde Hambrick (1983), ilk etapta yüksek pazar payının elde edebilmenin, pazar payı liderlerinin maliyet liderliğinden ziyade bir farklılaştırma stratejisi yoluyla gerçekleştirildiğini tespit etmiştir. Nandakumar ve arkadaşları (2010: 920), işletme düzeyindeki strateji ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, dış çevre ve örgütsel yapının ılımlatıcı etkisini Birleşik Krallık'ta çalışan 124 CEO örneğinde yaptıkları araştırmada; dinamizmin yüksek olduğu ortamlarda maliyet liderliği stratejisinin, dinamizmin düşük olduğu ortamlarda ise farklılaştırma stratejisinin finansal performansın iyileştirilmesine daha fazla yardımcı olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan literatür taramalarındaki bulgulara karşın, Porter (1980: 41), her bir jenerik stratejinin farklı bir kültür ve felsefe gerektirdiğini ve her bir jenerik stratejinin doğasında farklı riskler bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle işletmelerin uygulayacağı stratejileri belirlerken yöneticilerin piyasa ve piyasa koşulları dikkate almaları önemli bir husustur.

2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Literatürde algılanan çevresel belirsizlik ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; Zhao ve arkadaşları (2022), çevresel belirsizlik ve

işletme performansı arasındaki ilişkide rekabet stratejisinin aracılık etkisini Çin'de borsada işlem gören 12.790 imalat şirketi örnekleminde inceledikleri çalışmanın bulgularında, rekabet stratejisinin çevresel belirsizlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda büyüme aşamasındaki işletmeler için, çevresel belirsizlik ne kadar büyükse, işletmelerin farklılaştırma stratejisine nazaran maliyet liderliği stratejileri benimsemeye daha meyilli ve istekli olduklarını da bulgulamışlardır. Benzer şekilde Duran ve Akcı (2015), tedarik zinciri ve rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini ve bunun belirsizlik koşullarına göre değişip değişmediğini 90 işletme örnekleminde ele aldıkları çalışmanın bulgularına bakıldığında, düşük seviyede çevresel belirsizliğin rekabet stratejilerinden farklılaşma stratejisi üzerinde yüksek ve anlamlı bir etkiye sahip iken, yüksek düzeyde çevresel belirsizliğin genel maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Bununla birlikte Qi ve arkadaşları (2011: 382), rekabet stratejisi, tedarik zinciri stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi Çin'de 604 imalat işletmesi örnekleminde inceledikleri çalışmada; çevresel belirsizliğin, rekabet stratejisi ile tedarik zinciri stratejisi arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olduğunu bulgulamışlardır. Lee ve arkadaşları (2022) ise, KOBİ'lerin çevresel belirsizlik ve rekabet stratejileri arasındaki çevresel strateji uyumunun örgütsel performansı etkileyip etkilemediğini incelemişlerdir. Bulgular, farklılaştırma stratejisinin çevresel stratejik uyumunun hem yatırım getirisi hem de ürün rekabetçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak düşük maliyet stratejisinin çevresel-stratejik uyumunun performans üzerinde anlamlı bir etki göstermediğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışma, durumsallık teorisi kullanılarak teorik olarak temellendirilmiştir. İlgili teoriye göre, bir kuruluşun faaliyet gösterdiği belirsiz bir çevre ile stratejisi arasında amaçlanan bir eşleşmeyi gerçekleştirmenin etkinliği vurgulanmaktadır (Chandler, 1962). Çünkü bir işletmenin belirsizliklerini azaltmadaki performansı, stratejik davranışının çevresel koşullarla ne kadar iyi eşleştiğine bağlıdır (Wong vd., 2011). Aynı zamanda durumsallık teorisi, farklı ortamların farklı öncüller sağlaması nedeniyle örgütlenme, karar alma ve liderlik süreçlerini yönetmenin tek bir en iyi yolu olmadığı sonucuna varmaktadır (Fiedler, 1964; Lawrence ve Lorsch, 1967; Luthans, 1976). Bu nedenle işletmelerin algıladıkları çevresel belirsizliklere karşı yöneticilerin bu belirsizliklerle mücadelesine imkan tanıyacak stratejilerin incelenmesi gerektiği öngörülmektedir.

Bu çalışmalar ile kuramsal arka plan doğrultusunda algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm ve heterojenliğin rekabet stratejileri üzerindeki ilişkilere dair hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

H₁: Dinamizm, rekabet stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H₂: Heterojenlik, rekabet stratejileri üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

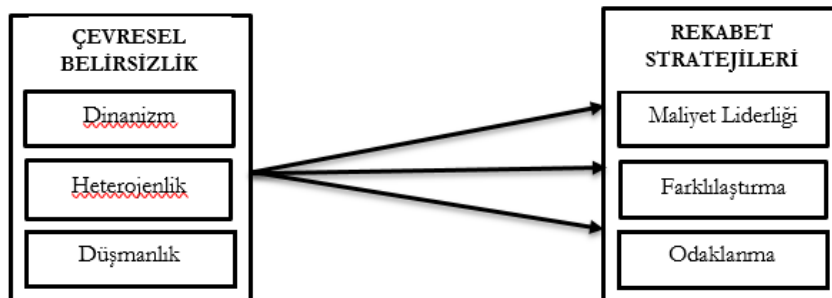
Düşmanlık algısının, işletmelerin stratejik tercihlerini nasıl etkilediği bu araştırmanın diğer inceleme konusudur. Düşmanca bir iş ortamında hayatta kalmak ve rekabet avantajı yaratmak için uygulanacak stratejilerin işletme-çevre adaptasyonu ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Ondersteijn ve arkadaşları (2006), süt çiftçilerinin çevrelerinin yarattığı belirsizliği nasıl algıladıklarını 103 Hollandalı süt çiftçi örnekleminde yaptıkları çalışmada, çevresel belirsizliğin düşmanlık ile ilgili olduğunu ve çiftçinin dış çevreye ilişkin görüşünün çiftliklerdeki karar verme stratejinde önemli bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir. Mishra ve Yadav (2021) ise, belirli çevresel yetenekler, proaktif çevre stratejisi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi Hindistan'da faaliyet gösteren 162 işletme örnekleminde inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında ise, genel iş ortamında algılanan çevresel belirsizlik ve düşmanlığın stratejik proaktifliği kullanılmasında ılımlı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Durumsallık teorisine göre ise işletmeler, girdi-süreç-çıkıtı prosedürü aracılığıyla bilgi alışverişinin yapıldığı açık sistemlerdir (Schoonhoven, 1981). Düşmanca bir iş ortamdaki işletmelerin hayatta kalabilmesinde bilgi alışverişinin tam olarak yapılamamasının karar verme ve strateji üzerinde olumsuz etkileri olacağı değerlendirilmektedir. Bu bilgiler ışığında kurulan son hipotez şu şekildedir:

H₃: Düşmanlık, rekabet stratejileri üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Literatürde yapılan çalışmalar ile kuramsal arka plan ışığında araştırmanın hipotetik modeli Şekil 1'deki gibidir. Modelde, algılanan çevresel belirsizlik boyutları bağımsız değişken, rekabet stratejilerinin boyutları ise bağımlı değişken kabul edilerek tasarlanmıştır.

Şekil 1

Araştırma Modeli



3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, algılanan çevresel belirsizliğin işletmelerin rekabet stratejileri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmada öne sürülen hipotezlerin test etmek amacıyla kullanılan veriler, farklı sektörlerdeki işletme sahipleri ve yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanan anket sonrasında elde edilmiştir. Ankete katılanlara öncelikle rekabet stratejileri ile ilgili soruların işletmenin esas rakipleri karşısındaki mevcut durumunu dikkate alarak cevaplandırmaları istenmiş, daha sonra ise çevresel faktörlerle ilgili sorular ile katılımcı ve işletmelerle ilgili genel bilgilerden oluşan soruların cevaplanması istenmiştir.

3.1. Etik Onay

Araştırmanın etik onayı Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 tarihli ve 2023.12.297 sayılı etik kurul kararı ile alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerden oluşmaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, özellikle Covid-19 salgını ve savaşlar gibi küresel etkiye sahip faktörlerin piyasada oluşturduğu belirsizlik durumlarına karşı, Türkiye'de ihracat oranı olarak lokomotif niteliği (ASO, 2023) taşıyan bu ildeki işletmelerin rekabet stratejilerinin incelenmek istenmesidir. Ancak zaman ve maliyet kısıtları, belirlenmiş olan evrendeki yöneticilere ulaşma olanağını güçleştirdiğinden örneklem seçimi yöntemine gidilmesi uygun görülmüştür. Örneklem, araştırma amacına uygunluk temelinde bilinçli olarak seçildiği için yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Zikmund vd., 2009: 396). Ana kütle bilinmediğinden Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracının anket tekniğinden yararlanıldığı bu araştırmada, 31 Ekim 2023 - 04 Aralık 2023 tarihleri arasında katılmayı gönüllü olarak kabul eden 450 katılımcıdan toplam 306 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Bu bilgi neticesinde elde edilen sayının evreni temsil etme bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır (Gliner vd., 2023: 117). Araştırmaya katılanların demografik özellikleri şöyledir:

Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin % 28,4'ü (87 kişi) kadın, % 71,6'sı (219 kişi) erkektir. Türkiye İş Kurumunun (2022) işgücü piyasası araştırması verilerine göre, Ankara'daki işletmelerde kadınların işgücüne katılma oranı %34,2

erkeklerin %70,9 seviyesindeki sonucu ile bu çalışmadaki bulgular işgücü oranlarının dağılımı açısından paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %36,3'ü (111 kişi) ilköğretim/lise, %48,7'si (149 kişi) ön lisans/lisans, %15'i (46 kişi) lisansüstü mezunu grubundadır. Katılımcıların sektördeki deneyim sürelerine bakıldığında ise %57,4'ünün 11 yıl ve üzeri deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma katılanların %37,3'ünün işletme sahibi, %62,7'sinin ise çeşitli seviyelerdeki yöneticilerden oluştuğu bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel olarak %44,4'ünün hizmet, gıda ve sanayi alanında faaliyet gösterdiği vurgulanmıştır. İşletmede istihdam edilen personel sayısına bakıldığında ise %45,4'ünün 49 ve üzeri sayıda personele sahip olduğu bulgulanmıştır.

3.3. Ölçekler

Bu araştırmada, Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen Çevresel Belirsizlik Ölçeği, Parnell ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen Rekabet Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır.

Çevresel Belirsizlik Ölçeği: Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin çevresel belirsizlik algısını ölçmek için Miller ve Friesen (1983) tarafından geliştirilen Çevresel Belirsizlik Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçek, 11 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Çevresel Belirsizlik ölçeğinin üç boyutu: Dinamizm (3 ifade), Heterojenlik (5 ifade) ve Düşmanlık (3 ifade)'tır. Çevresel belirsizliğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları; Dinamizm (0.741), Heterojenlik (0.742) ve Düşmanlık (0.811). Nunnally and Berstein (1994: 264-265)'e göre bir ölçeğin güvenilir olabilmesi için 0,70'in üzerinde olması gerektiğinden, çevresel belirsizlik ölçeğinin tüm boyutlarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Rekabet Stratejileri Ölçeği: Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin rekabet strateji algılarını ölçmek için Parnell ve arkadaşları (2012: 116) tarafından geliştirilen Rekabet Stratejileri Ölçeği'nden yararlanılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçek, 16 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır (1=Çok Kötü; 5= Çok İyi). Rekabet Stratejileri ölçeğinin üç boyutu; Maliyet Liderliği (5 ifade), Farklılaştırma (7 ifade) ve Odaklanma (4 ifade)'dır. Rekabet stratejileri alt boyutlarından maliyet liderliğinin güvenilirlik katsayısı 0.723, Farklılaştırmanın güvenilirlik katsayısı 0.821, Odaklanmanın güvenilirlik katsayısı değeri 0.729 olarak hesaplanmıştır.

Son olarak örneklemin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki deneyim süresi, işletmedeki konumu, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin kaç yıldır faaliyet gösterdiği, işletmede istihdam edilen personel sayısı ve işletmeyi kimin yönettiği sorularını gösteren demografik değişkenlere yer verilmiştir. Aynı zamanda katılımcılardan, rekabet stratejileri ve çevresel belirsizlik sorularına işletmenin esas rakipleri karşısında mevcut durumunu dikkate alarak yanıt vermeleri istenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Bu çalışmada ilk olarak kayıp veri ataması yapılmıştır. Bunu takiben Mahalabonis uzaklık değerleri incelenmiştir. Daha sonra dağılım varsayımını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Çalışmaya dahil olan her bir ölçek için çarpıklık katsayısının +1.5 ile -1.5 değerler arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2019). Birleşim geçerliğinin iyi bir göstergesi olarak Ortalama Açıklanan Varyans değerlerine bakılmıştır. Bu modelde ölçeklerin boyutlarına ait AVE değerleri 0.45-0.55 aralığındadır. Fornell ve Larcker (1981), AVE değeri 0,50'den küçük ve CR değeri 0,60'dan büyük olursa yakınsak geçerliliğinin sağlandığı belirtilmektedir. CR değerleri 0,60'dan büyük olduğundan yakınsak geçerliliğin sağlandığı da görülmektedir. Normal dağılım varsayımı ve yakınsak geçerlilik doğrulandıktan sonra yukarıda belirtilen ölçeklerden geliştirilen modelin uygunluğu Doğrulayıcı Faktör Analizi yardımıyla test edilmiştir. Yapılan faktör analizinde çevresel belirsizlik 11 ifade ve 3 alt boyut, rekabet stratejileri ise 16 ifade ve 3 alt boyut olarak analize dahil edilen ölçüm modelin DFA değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA	AVE	CR
Çevresel Belirsizlik	Dinamizm	3	2.237	0.989	0.991	0.988	0.985	0.064	0.549	0.867
	Heterojenlik	5							0.456	0.812
	Düşmanlık	3							0.550	0.799
Rekabet Stratejileri	Maliyet Liderliği	5	2.782	0.987	0.985	0.983	0.977	0.077	0.463	0.807
	Farklılaştırma	7							0.479	0.813
	Odaklanma	4							0.483	0.733

Tablo 1'de görüldüğü üzere çevresel belirsizlik ölçeğinin üç boyutlu yapısı üzerine yapılan DFA sonucunda uyum iyiliği indekslerinin $\chi^2/sd=2.237$, GFI=0.989,

RMSEA=0.064, CFI=0.991, TLI= 0.988 ve NFI= 0.985; rekabet stratejilerinin ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indekslerinin ise $\chi^2/sd=2.782$, GFI=0.987, RMSEA=0.077, CFI=0.985, TLI=0.983 ve NFI=0.977 olarak iki ölçeğin kabul edilebilir olduğu saptanmıştır (Doll vd., 1994; Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler,1998).

Çalışmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort. (\bar{x})	Ss.	1	2	3	4	5	6
1.Dinamizm	3.6767	0.84454	1					
2.Heterojenlik	3.8509	0.74442	0.549**	1				
3.Düşmanlık	3.9955	0.95595	0.297**	0.392**	1			
4.Maliyet Liderliği	3.6916	0.71228	0.419**	0.362**	0.178**	1		
5.Farklılaştırma	3.6013	0.78275	0.508**	0.412**	0.274**	0.584**	1	
6.Odaklanma	3.7150	0.74426	0.546**	0.456**	0.355**	0.604**	0.672**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. (Çift Yönlü)

Tablo 2’deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.419$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.508$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.546$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu; algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından heterojenlik ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.362$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.412$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.456$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu gözlenmektedir. Çevresel belirsizlik boyutlarından düşmanlık ile rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ($r=0.178$; $p<0.01$), farklılaştırma ($r=0.274$; $p<0.01$) ve odaklanma ($r=0.355$; $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlenmektedir.

Korelasyon analizinden sonra algılanan çevresel belirsizlik boyutlarının rekabet stratejileri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Çevresel Belirsizlik Boyutlarının Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	F	Model (p)	R ²	Adjusted R ²	Durbin-Watson
------------------	-------------------	------	---	---	---	-----------	----------------	-------------------------	---------------

Model		57.232	0.000**	0.362	0.356	1.963
Rekabet Stratejileri	Sabit	22.828	7.682	0.000**		
	Dinamizm	0.827	7.729	0.000**		
	Heterojenlik	0.582	3.394	0.001**		
	Düşmanlık	0.392	1.998	0.047*		

Tablo 3'te görüldüğü üzere algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarının bağımsız değişken rekabet stratejilerinin bağımlı değişken olarak kabul edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0.362$; $F_{(3-302)}=57.232$; $p<0.01$). Bununla birlikte otokorelasyon sorunu da bulunmamaktadır (Samontaray, 2010). Kurulan bu model, rekabet stratejilerindeki varyansın %36.2'sini ($R^2=0.362$) açıklamaktadır.

Regresyon analizi bulgularına göre, algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından dinamizmin ($\beta=0.827$; $p<0.01$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H_1 hipotezi desteklenmiştir. Algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından heterojenliğin ($\beta=0.582$; $p<0.01$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu nedenle H_2 hipotezi desteklenmiştir. Buna karşın, algılanan çevresel belirsizliğin boyutlarından düşmanlığın ($\beta=0.392$; $p<0.05$) rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu nedenle H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Küresel salgın, savaş ve finansal krizler nedeniyle piyasa ve çevresel enformasyonların kolayca etkilenebildiği günümüz ekonomilerde yöneticiler, çevresel belirsizliğin olumsuz etkisini azaltmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, hatta çevresel belirsizliği olumlu bir etkiye dönüştürmek için farklı uygulamalar veya stratejiler geliştirmektedir. Çünkü, seçilen bir strateji, operasyonel hale getirilmiş bir dizi uygulama ve taktik olduğundan, her bir jenerik strateji için çevresel belirsizlikle ilgili algının anlaşılmasında, üst yönetim ve stratejik planlamacılar için daha net bir rehberlik sağlayacaktır. Türkiye'de ise işletmeler, belirsizlik durumlarına karşı genellikle reaktif stratejiler uygulayarak, uzun vadeden ziyade kısa vadeye odaklanarak faaliyet göstermektedir (Madanoğlu vd., 2014). Bu nedenle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin, gelişmiş ve sanayileşmiş ekonomilere kıyasla sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan görülen farklılıklar ve dış etkilerden daha fazla etkilenebilme potansiyelinden dolayı işletmelerin uyguladıkları stratejikler özel bir araştırmayı hak etmektedir (Altınay vd., 2008;

Çakmakçı ve Karabatı, 2008). Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, işletmelerin rekabet stratejilerini test edilmesi ve yöneticilerin algıladıkları çevresel belirsizliklerinin incelenmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularına göre algılanan çevresel belirsizlik boyutlarından dinamizm, heterojenlik ve düşmanlığın rekabet stratejileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Durumsallık Teorisi bağlamında, işletmelerin dinamik olarak değişen bir iş ortamına uyum sağlamalarını ve bu ortamı şekillendirmelerini sağlayan benzersiz yeteneklerin kullanılması yoluyla rekabet avantajı elde edebileceklerini (Teece, 2009), ürün farklılaştırmasına ve/veya maliyet liderliğine dayalı bir konumlandırma seçerek de sektörde hakim olan çeşitli rekabet güçleriyle başa çıkabilecekleri varsayımını destekler niteliktedir (Porter, 2008). Hatta Leonidou ve arkadaşları (2022), hem rekabet yoğunluğunun hem de çevresel belirsizliğin etkin ithalat stratejisi ile rekabet avantajına dönüştürüleceğini tespit etmişlerdir. Uçak ve Kaplan (2021: 167), algılanan çevresel belirsizliğin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı şekilde etkilendiğini tespit etmişlerdir. Köseoğlu ve arkadaşları (2013), Türkiye'nin Muğla ilinde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı 111 hotelde çalışan 214 yönetici ve çalışan örneğinde, Türkiye'deki otellerin rekabet stratejilerinin çevresel belirsizlikten etkilendiğini tespit etmişlerdir. Gils ve arkadaşları (2004: 593) ise, Avrupa merkezli 295 aile şirketi örneğinde çevresel belirsizliği ve stratejik davranışı inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında, yüksek büyüme hedefleri, yeni pazarlarda pazar payının artırılması, ürün kalitesinin ve kârlılığın iyileştirilmesinin farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin bir arada uygulanmasıyla gerçekleşebileceğini bulgulamışlardır. Bulgulardan hareketle; bir işletmenin performansının büyük ölçüde çevre-strateji uyumuna (Ersarı, 2022; Miller, 1987: 70; Mintzberg, 1979) ve işletme düzeyindeki stratejisi başarısının ise endüstri çevresinin özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir (Pelham, 1999).

Çalışmanın bulguları doğrultusunda gelecekte araştırma yapacaklara teorik ve uygulamaya yönelik şu öneriler sunulabilir:

- İlk olarak, yöneticiler işletmelerin çevresel belirsizlikten etkilenebileceğini kabul etmeli, çevredeki belirsizlik düzeylerine yönelik farkındalığı arttıracak ve uygun rekabet stratejilerini seçebilecek yenilikçi davranış ve dönüşümlere açık olması gerektiği Çalışkan ve Akkoç (2012: 19) tarafından da önerilmektedir. Bununla birlikte, ulusal veya küresel piyasada meydana gelebilecek her türlü belirsizlik durumlarına karşı işletmenin

entegrasyonuna yönelik yöneticilerin karar alma mekanizmalarının kurumsal politikalarla uyumlu olacak şekilde optimum düzenlemeler yapılmalıdır.

- İkinci olarak, işletmelerde kurumsal karar alıcılar, dış çevrenin belirsizliğini yüksek olarak algıladıklarında değişen çevrenin getirdiği fırsatları ve zorlukları net bir şekilde tanıyacak yenilikçi iş modelleri geliştirmeli ve gelecekte paydaşlarla yeni iş birlikleri yapabileceği yeteneği kazandıracak konsorsiyum yatırımlarına odaklanması gerektiği Yeşilkuş (2022) tarafından da önerilmektedir.

- Üçüncü olarak, değişen çevresel etmenlerin işletmeler üzerindeki etkilerinde yol gösterici ve düzenleyici politikaların, ulusal ve uluslararası bürokratik yapılarla desteklenmesi bir diğer öneridir. Hükümetlerin, işletmeler üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olan çevresel unsurlara karşı finansman desteği ile kalkınma politikalarının uygulanabilir, hedefe yönelik ve adil katılımlı olmasının işletmelerin yaşamlarının devamlılığına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Son olarak, bu çalışma kesitsel bir çalışma olduğu için olası nedensel ilişkiler kurulamamaktadır. Bu boşlukları doldurmanın bir yolu olarak mülakat ve vaka çalışmaları gibi nitel yöntemler kullanılabilir. Farklı yöntemler kullanılarak yapılacak çalışmaların, bu çalışmanın genelleştirilebilirliği açısından katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın birtakım sınırlılıkları vardır. Araştırma evreni, Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerden oluştuğundan, bulguların Türkiye'nin diğer şehirlerindeki işletmeler ile gelişmekte olan diğer ülkelerdeki işletmelere bağlamsal olarak uygulanamayabilir. Bununla birlikte Türkiye'deki sosyo-ekonomik ortam ve strateji uygulamaları bu çalışmanın diğer ülkelerdeki işletmelerin bağlamlarına uygulanabilirliğini sınırlayabilir. Bu nedenle yapılacak çalışmalarda bulguların karşılaştırılması, sonuçların kültürel bağlamına ilişkin anlayışı daha iyi açıklayacaktır. Araştırmada birçok farklı sektör bulunduğundan kontrol değişkenlerinin kullanılmamış olması bir diğer kısıttır. Gelecekteki araştırmalarda, sektörel bazda işletme demografisi (işletme büyüklüğü, yaşı ve sektör özellikleri) gibi bazı kontrol değişkenlerinin, çevresel faktörler ve rekabet üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca çalışma çevresel belirsizliği sadece öznel bir bakış açısıyla (yani algılanan çevresel belirsizlik) değerlendirdiğinden, farklı zaman ve koşullarda değişkenler arasındaki ilişkilerin yeniden test edilmesine ihtiyaç vardır.

Araştırmanın etik onayı Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 tarihli ve 2023.12.297 sayılı etik kurul kararı ile alınmıştır.

Kaynakça

- Afşar, F., Erdoğan, H., İbrahimoglu, Ö, Şaylan, B., & Köksal, Ö. (2022). Job stress and organizational support perceptions of healthcare professional during COVID-19. *Gevher Nesibe Journal of Medical and Health Sciences*, 6(14), 89-96. <https://doi.org/10.46648/gnj.275>
- Alaeddin, O., Shawtari, F. A., Salem, M. A., & Altounjy, R. (2019). The effect of management accounting systems in influencing environmental uncertainty, energy efficiency and environmental performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(5), 346-352. <http://hdl.handle.net/11159/5114>
- Alattar, J.M., Kouhy, R., & Innes, J. (2009). Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 5(1), 81-107. <https://doi.org/10.1108/18325910910932223>
- Alparslan, A., Polatçı, S., & Yastoglu, S. (2021). Covid-19 pandemisinin akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 312-338. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.805133>
- Altınay, L., Altınay, E., & Gannon, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937. <https://doi.org/10.1080/02642060701846804>
- Analoui, F., & Azhdar, K. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305. <https://doi.org/10.1108/02621710210430281>
- Ankara Sanayi Odası (2023). 2022 yılı ihracat rakamları değerlendirme raporu (Ocak 2023). <https://aso.org.tr/raporlar/2022.pdf>. Erişim Tarihi: 23.10.2023
- Boyd, B. K., Dess, G. G., & Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *The Academy of Management Review*, 18(2), 204-226. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997514>
- Çakmakçı, U.M. & Karabatı, S. (2008). Exploring managerial values in the changing Turkish business context. *Journal of Management Development*, 27(7), 693-707. <https://doi.org/10.1108/02621710810883607>
- Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/44620/554286>
- Chand, M., & Dahiya, A. (2010). Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(1), 25-41. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.03443>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press: Cambridge.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 121-146. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540373>
- Costantini, A., & Zanin, F. (2017). The effect of perceived environmental uncertainty on the use and perceived usefulness of strategic management accounting: Some empirical evidence. *Managing Global Transitions*, 15(4), 379-398. <https://hdl.handle.net/11390/1122485>
- Cross, L. (1999). Strategy drives marketing success. *Graphic Arts Monthly*, 71(2), 96-106.
- Davidson, S. (2001). Seizing the competitive advantage. *Community Banker*, 10(8), 32-34.
- Dawar, N. & Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, 35, 457-472. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00108-5)

- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Doll, W., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461. <https://doi.org/10.2307/249524>
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Duran, C., & Akci, Y. (2015). Impact of competitive strategies and supply chain strategies on the firm performance under environmental uncertainties Borsa Istanbul case in the manufacturing sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1-33.
- Ersarı, G. (2022). Çevresel belirsizliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin rolü: Otellerde bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(4), 1208-1229. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1114217>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fisher, C. (1996). The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note. *Accounting, Organization and Society*, 21(4), 361-369. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00029-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00029-1)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gils, A.V., Voordeckers, W., & Heuvel, J.V.D. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.015>
- Githumbi, V. (2017). Differentiation strategy and performance of large rice milling factories in Kenya. *Journal of Business and Management*, 19(11), 9-16.
- Gliner, J.A., Morgan, G.A., & Leech, N.L. (2023). *Research methods in applied settings*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3)
- Green, R.F., Lisboa, J., & Yasin, M.M. (1993). Porter's (1980) generic strategies in Portugal. *European Business Review*, 93(2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001911>
- Gul, F. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. *Accounting and Business Research*, 22(85), 57-61. <https://doi.org/10.1080/00014788.1991.9729418>
- Gul, F.A., & Chia, Y.M. (1994). The effects of management accounting systems perceived environmental uncertainty and decentralization on management performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organization, and Society*, 19(4/5), 413-426. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90005-1)
- Gürbüz, F.G., & Aracı, Ö. (2012). Do perceived environmental uncertainty and emotional intelligence trigger knowledge sharing behavior of employees? *International Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 21-31.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707. <https://doi.org/10.5465/255916>
- Hofer, C.W. (1990). Toward a contingency theory of business strategy. Hahn, D., Taylor, B. (Eds.) *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. (pp. 151-175). Physica.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

- Hu, L.-t., & Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to under parameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African journal of business management*, 6(15), 5159-5164. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764>
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31, 802-827. <https://doi.org/10.5465/256339>
- Kippenberger, T. (1998). Strategy according to Michael Porter. *The Antidote*, 3(6), 24-25. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006625>
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guildford Press.
- Köseoğlu, M. A., Topaloğlu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Labrague, L.J., & de los Santos, J.A.A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395-403. <https://doi.org/10.1111/jonm.13168>
- Lamont, B.T., Marling, D., & Hoffman, J.J. (1993). Porter's generic strategies, discontinuous environments, and performance: A longitudinal study of changing strategies in the hospital industry. *Health Services Research*, 28, 623-641.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lee, S., Shin, J.-k., & Yeo, K. (2022). The effects of the fit between environmental uncertainty and competitive strategy on SMEs' performance. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 44(4), 113-131.
- Leonidou, L. C., Paliawadana, D., Aykol, B., & Christodoulides, P. (2022). Effective small and medium-sized enterprise import strategy: Its drivers, moderators, and outcomes. *Journal of International Marketing*, 30(1), 18-39. <https://doi.org/10.1177/1069031X211064278>
- Lin, C., & Chang, C. C. (2015). A patent-based study of the relationships among technological portfolio, ambidextrous innovation, and firm performance. *Technology Analysis and Strategic Management*, 27(10), 1193-1211. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1061119>
- London, T., & Hart, S.L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400099>
- Luce, R.D., & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions*. Wiley.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 290-309. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400027>
- Luthans, F. (1976). *Introduction to management: A Contingency Approach*. McGraw-Hill.
- Madanoğlu, M., Okumus, F., & Avci, U. (2014). Building a case against strategic equifinality: Hybrid ideal type service organizations in a developing country. *Management Decision*, 52(6), 1174-1193. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2013-0131>
- Malburg, C. (2000). Competing on costs. *Industry Week*, 249(17), 31.
- Marlin, D., Hoffman, J.J. & Lamont, B.T. (1994). Porter's generic strategies, dynamic environments and performance: A profile deviation fit perspective. *International Journal of Analysis*, 2(2), 155-175. <https://doi.org/10.1108/eb028806>

- Marques, C. S., & Ferreira, J. (2009). SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a “traditional” industrial region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 53-68. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242009000400005>
- Martinez-Simarro, B., Devece, B., & Llopis-Albert, B. (2015). How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68, 1592-1594. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.057>
- Meyer, K.E. & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32, 575-584. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490985>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 268-299. <https://doi.org/10.2307/2392455>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86. <https://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125249. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125249>
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter’s “Generic Strategies”. *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306951>
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O’Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance. *Management Decision*, 48(6), 907-939. <https://doi.org/10.1108/00251741011053460>
- Nunnally, J., & Bernstein I. R. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- OECD. (2023). ‘Country groupings’, in *scaling up adaptation finance in developing countries: Challenges and opportunities for international providers*, OECD Publishing.
- Ondersteijn, C.J.M., Giesen, G.W.J., & Huirne, R.B.M. (2006). Perceived environmental uncertainty in Dutch dairy farming: The effect of external farm context on strategic choice. *Agricultural Systems*, 88(2-3), 205-226. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2005.03.012>
- Öney, T., Eryılmaz, İ., & Şimşek, H. (2022). Does fear of COVID-19 effect presenteeism? A research in the context of perception of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 242-265. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/71457/1139739>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Parnell, J. A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431.
- Parnell, J.A., ğ, M.A., Long, Z., & Spillan, J.E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91-117. <https://doi.org/10.1080/15475778.2012.676957>
- Pelham, A.M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00026-5)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Qi, Y., Zhao, X., & Sheu, C. (2011). The impact of competitive strategy and supply chain strategy on business performance: The role of environmental uncertainty. *Decision Sciences*, 42(2), 371-389. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2011.00315.x>
- Samontaray, D. (2010). Impact of corporate governance on the stock prices of the nifty 50 broad index listed companies. *International Research Journal of Finance and Economics*, 41, 7-18.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349-377. <https://doi.org/10.2307/2392512>
- Shah, A., Rose, C., Ibrahim, A., Khan, S. A. R., & Tanveer, M. (2023). A resource and leagile strategy in business operations for performance improvement. *Decision Analytics Journal*, 7, 100197. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100197>
- Silva, A.A. & Ferreira, F.C.M. (2017). Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: Modelling from the perspective of managers. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(4), 11-38.
- Süder A. (1991). Çevresel belirsizlik. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 119-127.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.4.509>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17. <https://doi.org/10.9790/487X-1511117>
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teo, T.S.H. & King, W.R. (1997). Integration between business planning and information systems planning: An evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518158>
- Türkiye İş Kurumu (2022). *İşgücü piyasası araştırması Ankara ili 2022 yılı sonuç raporu*. TÜİK. <https://media.iskur.gov.tr/66863/ankara.pdf>
- Uçak, H., & Kaplan, M. (2021). Kaynak bağımlılığı düzeyinin rekabet stratejileri üzerindeki etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(1), 151-182. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettepesid/issue/60872/902613>
- Venu, S. (2001). India: competitive advantage: alternative scenarios. *Businessline*, 12(1), 76-89.
- Wong, C., Lai, K.H., & Cheng, T. (2011). Value of information integration to supply chain management: Roles of internal and external contingencies. *J. Manag. Inf. Syst.* 28(3), 161-199. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280305>
- Yeşilkuş, F. (2022). Çevresel belirsizliğe uyum sağlama stratejileri. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 1(1), 10-20.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21. <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- Zhao, P., Noordin, R., & Sondoh, S.L. (2022). The relationship between environmental uncertainty and firm performance in Chinese listed manufacturing companies: The mediating role of competitive strategy. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8), 636-658.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2009). *Business research methods*. South-Western College Pub.