

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

FARKLIlaştırma ve Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları: Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü*

DIFFERENTIATION AND SUSTAINABLE PROCUREMENT POLICIES: THE MEDIATING ROLE OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Onur ARSLAN** 
Esin CAN*** 

Öz

Bu makale, farklılaştırma stratejilerinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisini ve çevresel belirsizliğin bu ilişkideki aracı rolünü incelemektedir. Çevresel belirsizlik, teknoloji, talep ve tedarik belirsizliği olmak üzere üç alt boyut üzerinden ele alınmıştır. Araştırma, Türkiye İhracatçılar Meclisi'ne üye ilk 1000 ihracatçı firmanın 257 orta ve üst düzey satın alma ve tedarik zinciri yöneticisine uygulanan anket verilerine dayanmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 27.0 ve AMOS 26.0 programları kullanılmış, hipotez testlerinde ise DFA ve YEM yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, farklılaştırma stratejisindeki artışların sürdürülebilir satın alma politikalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, talep ve teknolojik belirsizliklerin farklılaştırma stratejisi ile sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstermediği belirlenmiştir. Ancak, tedarik belirsizliğinin hem farklılaştırma stratejisi hem de sürdürülebilir satın alma politikaları ile anlamlı ilişkiler kurarak bu süreçte aracı bir rol üstlenebileceği saptanmıştır. Bu çalışma, orta ve üst düzey satın alma profesyonelleriyle sınırlı olup 2022 yılına ait kesitsel veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Uygulamalı bulgular, işletmelerin rekabet stratejilerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmesi gerektiğini ve bu sayede uzun vadeli avantajlar elde edebileceğini göstermektedir. Araştırma, farklılaştırma

* Bu makale Onur Arslan'ın Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde devam eden "Çevresel Belirsizlikte Rekabet Stratejilerinin Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları ile İlişkisinin Firma Performansı Üzerine Etkisi" başlıklı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

** Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, E-mail: onur.arslan@std.yildiz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1672-1657

*** Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Email: esincan@yildiz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1754-4867

How to cite this article/Atıf için: Arslan O, Can E. (2025). Farklılaştırma Ve Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları: Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 47(1), 158-174. DOI: 10.14780/muiibd.1617043

Makale Gönderim Tarihi: 10.01.2025

Yayına Kabul Tarihi: 3.03.2025

Benzerlik Oranı: %6



Content of this journal is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

stratejilerinin sürdürülebilir satın alma politikaları ile ilişkisinde çevresel belirsizliğin ve alt boyutlarının aracı rolünü inceleyerek literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Farklılaştırma Stratejisi, Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları, Çevresel Belirsizlik, Talep Belirsizliği, Tedarik Belirsizliği, Teknolojik Belirsizlik, Rekabet Stratejileri

JEL Sınıflandırması: M10, M16, L10, Q56

Abstract

This study examines the impact of differentiation strategies on sustainable procurement policies and the mediating role of environmental uncertainty in this relationship. Environmental uncertainty is addressed through three dimensions: technological, demand, and supply uncertainty. The research is based on survey data collected from 257 mid and senior level procurement and supply chain managers from the top 1000 exporters listed by the Turkish Exporters Assembly. Data analysis and hypothesis testing were conducted using SPSS 27.0 and AMOS 26.0 by using CFA and SEM methods. The findings reveal that increases in differentiation strategies positively influence sustainable procurement policies. However, no mediating effect was identified for demand and technological uncertainties in the relationship between differentiation strategies and sustainable procurement policies. Conversely, supply uncertainty demonstrated significant relationships with both differentiation strategies and sustainable procurement policies, supporting its mediating role. This study is limited to mid and senior level procurement professionals and utilizes cross-sectional data from 2022. Practical insights emphasize the need for businesses to align competitive strategies with sustainability goals to achieve long-term advantages. By investigating the mediating role of environmental uncertainty and its subdimensions in the relationship between differentiation strategies and sustainable procurement policies, this research provides a unique contribution to the literature.

Keywords: Differentiation Strategy, Sustainable Procurement Policies, Environmental Uncertainty, Demand Uncertainty, Supply Uncertainty, Technological Uncertainty, Competitive Strategies

JEL Classification: M10, M16, L10, Q56

1. Giriş

İşletmelerin başarısı, uyguladıkları stratejilerin birbirini desteklemesiyle doğrudan ilişkilidir. Özellikle tedarik zinciri yönetiminin önemli bir bileşeni olan satın alma fonksiyonu, işletmenin genel rekabet stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Satın alma süreçlerinin etkin yönetimi, maliyetleri optimize etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmeye pazarda rekabetçi avantaj sağlar. Bu süreçlerde benimsenen politikaların, işletmenin iç ve dış çevresine etkisi büyük olup, etkili olabilmesi için stratejik hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir. Başarılı satın alma stratejileri sadece maliyetler ve tedarik sürekliliği gibi geleneksel ölçütleri değil, çevresel ve sosyal sorumlulukları içeren sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımları da dikkate almalıdır (Carter & Rogers, 2008).

Sürdürülebilirlik, işletmelerin iç süreçlerinin yanı sıra tedarik zincirini de etkileyen bir anlayış olarak gelişmiştir. Kaynak sınırlılığı ve çevresel bozulma göz önüne alındığında, işletmelerin tedarik zinciri stratejilerini belirlerken bu faktörleri ihmal etmeleri, uzun vadede operasyonel verimsizliklere ve rekabet dezavantajlarına yol açabilir. Çevresel belirsizliklerin arttığı günümüzde, sürdürülebilir satın alma politikalarının geliştirilmesi işletmelerin bu belirsizliklerle başa çıkabilmeleri için kritik bir gerekliliktir. Bu tür belirsizlikler, tedarik zinciri kesintileri, hammadde tedarikindeki zorluklar ve çevresel düzenlemelerdeki değişiklikler gibi faktörleri içerir. Sürdürülebilirlik odaklı politikalar, yalnızca çevresel sorumlulukları yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelere pazarda güçlü bir konum sağlar. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik stratejileri benimseyen işletmeler, sadece fiyat ve

kalite ile sınırlı olmayan, çevresel ve toplumsal etkiler konusunda duyarlı olma avantajına da sahip olurlar (Pagell & Wu, 2009).

Bu çalışma, işletmelerin sürdürülebilir satın alma politikalarını nasıl şekillendirdiğini ve çevresel belirsizliklerin bu süreçteki etkisini incelemektedir. Özellikle farklılaştırma stratejileriyle sürdürülebilir satın alma arasındaki ilişkiyi ele alarak, işletmelerin rekabet avantajı elde etme yollarını anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, satın alma süreçlerinde çevresel faktörlerin göz ardı edilmesinin uzun vadeli riskler doğurabileceğini vurgularken, belirsizliklerin yönetilmesinde sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların rolünü ortaya koymaktadır. Literatüre katkı olarak, işletmelerin sadece maliyet odaklı değil, aynı zamanda çevresel faktörleri gözetken satın alma politikaları geliştirmesine yönelik stratejik bir bakış açısı sunmaktadır.

2. Araştırmanın Değişkenleri ve Hipotez Geliştirme

2.1. Farklılaştırma Stratejisi ve Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları

2000 yılından itibaren işletmelerdeki satın alma departmanları, pasif bir idari işlevden maliyet yönetimi, ürün kalitesi, müşteri talebinin karşılanması ve tedarikçi yönetiminden sorumlu stratejik bir işlev haline dönüşmeye başlamıştır (Martinez vd., 2014). Bu dönüşüm, satın alma fonksiyonunun rekabet avantajı kazanmadaki etkisini artırmıştır (Ellram & Carr, 1994; Van Weele, 2005; Alinaghian & Aghadasi, 2006; Monezka vd., 2021). Satın alınan mal ve hizmetlerin toplam ürün maliyetindeki önemli payı, bu etkinin önemini pekiştirmektedir (Gadde & Wynstra, 2018). Satın alma stratejisi, stratejik ve operasyonel satın alma kararlarının planlanmasını, uygulanmasını, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini içerir (Carr & Smeltzer, 1997). Bu süreç, tüm satın alma faaliyetlerini işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmaya yönlendirir. Bu nedenle, her alım kategorisine özgü tasarlanan satın alma stratejileri, işletmenin genel stratejisiyle uyumlu olmalı ve rekabet avantajı sağlamayı hedeflemelidir (Kraljic, 1983; Nielsen Marketing Research, 1992).

Küreselleşme, satın alma stratejilerine sürdürülebilirlik unsurlarının entegrasyonunu hızlandırmış ve rekabetçi bir çağda yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu stratejileri benimseyen işletmeler, yeşil satın alma, kaynak kullanımı ve atık azaltma gibi uygulamalar sayesinde piyasada daha sorumlu ve yenilikçi bir konuma sahip olmaktadır (Sun vd., 2022). Sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamaları, kaynakların optimize edilmesi ve atıkların en aza indirilmesi yoluyla maliyetleri azaltır ve bu durum, rekabetçi bir ortamda önemli bir avantaj sağlar (Das, 2018). Sürdürülebilir tedarik zinciri stratejileri, müşteri taleplerine şeffaflık ve çevresel duyarlılık açısından yanıt verirken, işletmelerin yasal düzenleyici değişikliklere uyum sağlamalarına da olanak tanır. Küresel tedarik zincirlerinin denetimi arttıkça, sürdürülebilir uygulamalara sahip işletmeler, çevresel düzenlemelere daha kolay uyum sağlamakta ve buna bağlı riskleri azaltmaktadır. Bu işletmeler, kârlı ve sorumlu sistemler oluşturarak uzun vadeli rekabet avantajı elde etmekte ve güçlü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Mukhsin & Suryanto, 2022).

Farklı sektörlerde yapılan çeşitli çalışmalar, farklılaştırma stratejileri (DS) ile işletme performansının çeşitli yönleri arasında, özellikle yeşil tedarik zinciri yönetimi bağlamında, olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Üründe 350 işletmeyle gerçekleştirilen bir araştırmada, farklılaştırma stratejilerini benimseyen işletmelerin, tedarikçilerle çevresel hedefler konusunda iş birliği yaptığı, çevresel tasarım gerekliliklerini uyguladığı ve ISO 14001 sertifikalı tedarikçilerle çalıştığı bulunmuştur. Bu yaklaşım, ürün kalitesini ve itibarını artırmıştır (Alghababsheh vd., 2022). ABD’de yapılan bir araştırma, daha geniş tedarik ağlarının stratejik satın alma faaliyetleri ile çevresel iş birliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini, daha küçük ağların ise çevresel girişimlerin koordinasyonunda zorluklar yaşadığını göstermiştir (Arora vd., 2020). Çin’de yapılan bir çalışma, farklılaştırma stratejilerinin maliyet odaklı stratejilere kıyasla, hükümet destekli yeşil tedarik zinciri girişimleri aracılığıyla işletme inovasyonunun sürekliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, finansal desteklerin rolünü ve yeşil tedarik zinciri katılımcılarından alım önceliğini vurgulamaktadır (Ju vd., 2024). Benzer şekilde, ABD’de yapılan bir araştırma, çevresel farklılaştırma dahil olmak üzere ürün ve hizmet farklılaştırmasının işletme performansını önemli ölçüde artırabileceğini ve rekabet avantajları yaratabileceğini göstermiştir (Kirchoff & Falasca, 2022). Finlandiya’da lojistik hizmet sağlayıcılarla yapılan bir araştırma, yüksek hizmet seviyeleriyle desteklenen gelişmiş yeşil tedarik zinciri uygulamalarını benimseyen şirketlerin daha iyi kârlılık elde ettiğini, ancak kısa vadede güvenilirlik ve müşteri hizmetleri gibi geleneksel farklılaştırma faktörlerinin daha önemli olduğunu bulmuştur (Laari vd., 2018). Son olarak, İngiltere’de inşaat sektöründe yapılan bir araştırma, çevresel ve sosyal faktörlerin tedarikçi seçimi ve iş birliği stratejilerine entegrasyonunun bir şirketin itibarını önemli ölçüde artırabileceğini ve uzun vadeli farklılaştırma avantajlarına katkıda bulunabileceğini ortaya koymuştur (Renukappa vd., 2015).

Literatürdeki çalışmalar, sürdürülebilir satın alma politikaları (SPP) ile farklılaştırma stratejileri (DS) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Bu ilişki, işletmeleri çevresel etkilerini azaltırken rekabet avantajı elde etmek için yeşil uygulamaları benimsemeye teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilir satın alma uygulamalarının farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkisini incelemek için aşağıdaki H1 hipotezi önerilmiştir:

H1: Farklılaştırma Rekabet Stratejisi ile Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.2. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Günümüzün dinamik iş ortamında, işletmeler yalnızca iç süreçleri optimize etmekle kalmayıp, aynı zamanda küresel talep dalgalanmaları, tedarik zinciri kesintileri ve teknolojik gelişmeler gibi dış faktörlere de uyum sağlamak zorundadır. Talep, tedarik ve teknolojik değişimler gibi dış belirsizlikler, işletmelerin rekabet avantajı elde etme kapasitesini belirlemede kritik rol oynar ve performansı önemli ölçüde etkiler.

Talep belirsizliği (DU), işletmelerin piyasa talebini doğru tahmin etmede karşılaştığı zorluklardan kaynaklanır ve bu durum operasyonel ve finansal performansı etkiler. Bu belirsizlik, tedarik zinciri

stratejilerinde, envanter yönetiminde ve üretim planlamasında esneklik gerektirir. Talep değişimlerine hızlı bir şekilde yanıt verememe, iş sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve işletmelerin, belirsiz ortamlarda rekabetçiliğini koruyabilmek için esnek ve çevik stratejiler benimsemesini zorunlu kılar (Christopher & Holweg, 2011).

Tedarik belirsizliği (SU), tedarik ve süreçlerindeki öngörülemez değişimlerden kaynaklanır ve bu durum işletmelerin rekabet yarışındaki durumunu doğrudan etkiler. Tedarik gecikmeleri, fiyat dalgalanmaları ve tedarik zinciri kesintileri gibi faktörler, operasyonel verimliliği düşürür ve müşteri taleplerine zamanında yanıt verilmesini zorlaştırır. Bu riskleri azaltmak ve rekabetçiliği artırmak için işletmelerin, tedarik zinciri esnekliği ve çoklu kaynak kullanımı stratejilerini benimseyerek belirsiz tedarik koşullarına uyum sağlaması gerekir (Kleindorfer vd., 2005).

Teknolojik belirsizlik (TU), bir işletmenin yenilik kapasitesini ve rekabet gücünü etkiler. Hızlı teknolojik değişimler performansı doğrudan etkileyebilir; ürün ve süreç iyileştirmeleri gibi yenilikler uzun vadede fayda sağlarken, yüksek AR-GE maliyetleri kısa vadeli kazanımları sınırlayabilir. İşletmeler, teknolojik belirsizlik ortamında uzun vadeli performanslarını sürdürebilmek için yeni teknolojilere hızla uyum sağlayabilecek dinamik yetkinlikler geliştirmelidir (Tushman & Anderson, 2018).

Çevresel belirsizlik, düzenleyici değişiklikler, kaynak erişimi sorunları ve iklim riskleri gibi faktörleri içerir ve sürdürülebilir satın alma politikalarının uygulanmasını karmaşıklarlaştırır. Bu tür belirsizlikler, işletmeleri kısa vadeli maliyet tasarrufu çözümlerine yönlendirebilir. Ancak başarılı bir sürdürülebilir satın alma için şirketlerin, esneklik ve risk yönetimi stratejileri geliştirmesi gerekir. Tedarik zinciri dayanıklılığının artırılması, belirsiz bir ortamda sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için hayati öneme sahiptir.

Çin'de yapılan bir çalışmada, çevresel belirsizliğin, farklılaştırma stratejileri benimseyen işletmelerde yalın stratejiler üzerindeki vurguyu önemli ölçüde değiştirmedeği; çünkü bu tür işletmelerin maliyet azaltmaktan ziyade benzersiz ürün özellikleri ve kârlılığa odaklandığı bulunmuştur (Sun vd., 2009). Türkiye'deki bir diğer araştırma, çevresel belirsizliğin, şirketleri entegre ve çevik tedarik zinciri stratejileri benimsemeye yönlendirdiğini ve bu stratejilerin değişimlere hızla uyum sağlamak ve rekabet avantajını artırmak için etkili olduğunu ortaya koymuştur (Koç vd., 2022). Tayvan'da yapılan bir çalışma, tedarik zinciri stratejilerinin çevresel belirsizliklerle uyumlu hale getirilmesinin, tedarik zinciri performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Merschmann & Thonemann, 2011). Almanya'da yapılan bir araştırma ise, çevresel belirsizliğe uyarlanmış tedarik zinciri esnekliğine sahip işletmelerin hem düşük hem de yüksek belirsizlik ortamlarında daha iyi performans sergilediğini doğrulamıştır (İslami vd., 2020). Bu bulgular, çevresel belirsizliklerin yönetiminde uyarlanabilir stratejilerin kritik rolünü ve dinamik piyasa koşullarında rekabet avantajını sürdürmek için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bilgiler ışığında, çevresel belirsizliğin, sürdürülebilir satın alma politikaları ve farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü anlamak için aşağıdaki hipotezler sunulmaktadır:

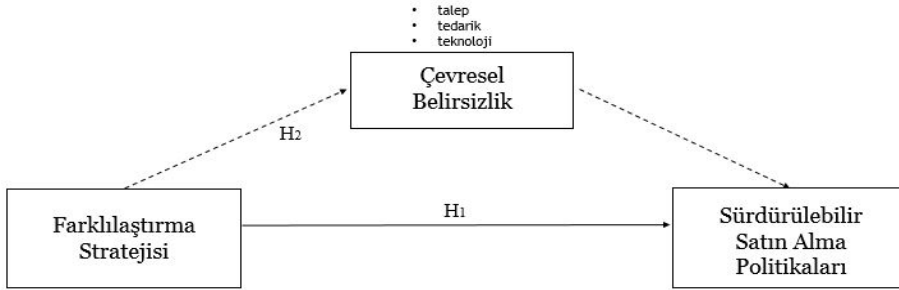
H2: Farklılaştırma Rekabet Stratejisi ile Sürdürülebilir Satın alma Politikaları arasındaki ilişkide Çevresel Belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

H2a: Farklılaştırma Rekabet Stratejisi ile Sürdürülebilir Satın alma Politikaları arasındaki ilişkide Talep Belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

H2b: Farklılaştırma Rekabet Stratejisi ile Sürdürülebilir Satın alma Politikaları arasındaki ilişkide Tedarik Belirsizliğinin aracılık etkisi vardır.

H2c: Farklılaştırma Rekabet Stratejisi ile Sürdürülebilir Satın alma Politikaları arasındaki ilişkide Teknolojik Belirsizliğin aracılık etkisi vardır.

Bu kapsamda, Şekil 1'de yukarıda tartışılan hipotezleri bir araya getiren ve ilişkilendiren kavramsal model sunulmaktadır.



Şekil 1. Hipotez Modeli

3. Metodoloji

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası şirketler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, örneklem olarak 2022 Türkiye İhracatçıları Meclisi (TİM) ilk 1000 ihracatçı listesinde yer alan şirketlerin satın alma ve tedarik zinciri bölümlerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler seçilmiştir. Ocak-Nisan 2024 tarihleri arasında, 456 şirketin web siteleri ve profesyonel ağları üzerinden iletişim sağlanmış, 456 şirketin satın alma ve tedarik zinciri bölümlerinde görev yapan toplam 1.026 orta ve üst düzey yöneticiye anket gönderilmiştir. Sonuç olarak, 272 tamamlanmış anket yanıtı alınmıştır. Ancak, yanıtlayanların 15’i örnekleme uygun olmadığı için analiz dışında bırakılmıştır. Araştırma toplam 257 geçerli yanıt ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında veri toplanması daha önce literatürde uygulanmış ölçekler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Farklılaşma ve çevresel belirsizlik ölçümleri için Qi vd. (2011) tarafından

geliştirilen ve Akçi (2012) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekler kullanılmıştır. Çevresel belirsizlik ölçeği; teknoloji, talep ve tedarik olmak üzere üç boyuttan oluşmakta ve toplamda 14 madde içermektedir. Ölçekteki her bir maddeye ilişkin katılım düzeyi, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Farklılaşma stratejisi ölçeği ise tek boyutlu olup beş maddeden oluşmaktadır ve her bir madde için katılım düzeyi, 1 (çok düşük) ile 5 (çok yüksek) arasında değişen beşli Likert ölçeği ile belirlenmiştir.

Sürdürülebilir tedarik politikalarını ölçmek için Zu vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Çankaya (2015) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, beş maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların cinsiyet, yaş, tamamladıkları son eğitim kurumu, şirketteki görevleri, şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve şirketin çalışan sayısı gibi demografik bilgilerini içeren sorular da ankete dahil edilmiştir.

3.3. Yöntem

Veri analizleri SPSS 27.0 ve AMOS 26.0 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ana araştırma aşamasına geçmeden önce, Ocak – Şubat 2024 tarihleri arasında toplanan ilk 100 anket yanıtı ile bir pilot analiz yapılmıştır. Pilot analizde, anket formunun katılımcılar tarafından ne oranda anlaşıldığı, anket yanıtlarının normal dağılım gösterip göstermediği ve kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği ön testlerle değerlendirilmiştir. Ayrıca, ölçeklerin yapılandırılmış model ile pilot veri seti arasındaki uyumunu incelemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Ana çalışmada, pilot analiz bulguları ve anket yanıtlarına dayalı çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği DFA ile değerlendirilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir.

4. Araştırma ve Bulgular

4.1. Veri Setinin Değerlendirilmesi

Ana çalışma için daha güvenilir bir veri seti elde edilebilmesi amacı ile, ilk 100 anket yanıtı çarpıklık ve basıklık testlerine, doğrulayıcı faktör analizlerine (DFA), model uyum indekslerinin değerlendirilmesine ve ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu analizlerin sonuçlarına göre, çevresel belirsizlik ölçeğinden 4 (DU5, DU6, SU4, SU5) ile farklılaşma stratejileri ölçeğinden 1 (DS5) maddenin faktör yükünün 0.45'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu maddeler ilgili ölçeklerden çıkarılmış ve ana anket uygulamasına dahil edilmemesine karar verilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, ana veri setine ait tüm faktör yükleri 0.45 veya daha yüksek düzeydedir. CR (Bileşik Güvenilirlik) değerleri 0.70'in, AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) değerleri de 0.50'nin üzerindedir. Ancak, DS ölçeği için bir istisna gözlemlenmiş ve AVE değeri 0.40 olarak hesaplanmıştır.

Fornell & Larcker (1981) tarafından belirtildiği üzere, AVE değeri ölçüm modelinin geçerliliği için daha muhafazakar bir tahmin sunmaktadır. Bununla birlikte, Cronbach's Alpha ve CR değerleri 0.70 veya daha yüksekse, araştırmacılar yapının yakınsak geçerliliğini yeterli olarak kabul edebilir (Lam, 2012).

Tablo 2'de yapısal geçerlilik testi bulguları sunulmaktadır. AVE değerlerinin karekökleri, yapılar arasındaki ikili korelasyon katsayılarının tümünden daha yüksektir. Bu durum, ölçeğin güçlü bir yapısal geçerlilik sergilediğini göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Ayrıca, tüm uyum indeksleri önerilen kriterleri karşılamakta olup (Hair vd., 2012), YEM'in örnek veri setini analiz etmek için uygun bir yöntem olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Oluşan Faktör Yükleri

Ölçek	Kısaltma	İfade	Faktör Yükleri	Cronbach's α	CR	AVE
Çevresel Belirsizlik	EU	DU1	0.46	0.722	0.91	0.50
		DU2	0.79			
		DU3	0.82			
		DU4	0.59			
		SU1	0.78			
		SU2	0.89			
		SU3	0.61			
		TU1	0.72			
		TU2	0.64			
		TU3	0.66			
Farklılaştırma Stratejisi	DS	DS1	0.70	0.677	0.70	0.40
		DS2	0.72			
		DS3	0.54			
		DS4	0.45			
Sürdürülebilir Satın Alma Politikaları	SPP	SPP1	0.70	0.877	0.89	0.62
		SPP2	0.92			
		SPP3	0.72			
		SPP4	0.92			
		SPP5	0.65			

Tablo 2. Ölçeklere Ait Korelasyon Matrisi Ve Yapısal Geçerlilik Sonuçları

	Mean	SD	EU	DS	SSP	$\sqrt{2}(\text{AVE})$
EU	3.254	0.537	1			0.707
DS	3.250	0.789	0.348**	1		0.632
SSP	4.152	0.768	0.332**	0.172**	1	0.787

** . Korelasyon 0.01 Düzeyinde (Çift Yönlü) Anlamlıdır. EU: Çevresel belirsizlik, DS: Farklılaştırma stratejisi, SSP: Sürdürülebilir Satın alma politikaları, SD: Standard sapma

4.2. Hipotez Testleri

Bu bölümde, belirlenen hipotezler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Hipotez testleri, modellerin doğruluğunu ve anlamlılığını değerlendirmek için çeşitli uyum ölçütleriyle birlikte incelenmiştir. Bu kapsamda, üç farklı YEM modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir. İlk olarak, doğrudan etkilerle ilgili model olan DS → SPP modeli incelenmiştir. Tablo 3, YEM 1 analizi ile gerçekleştirilen hipotez test sonuçlarını ve model uyum indekslerini göstermektedir.

Tablo 3. YEM 3.1., YEM 3.2., YEM 3.3. Analiz Sonuçları

Hipotez	Yol	β	Standart Hata (SE)	Kritik Oran (CR)	p	Cmin/df	RMSEA	CFI	GFI
H1	DS → SPP	0.198	0.064	2.496	0.013	1.709	0.053	0.978	0.966

YEM 1, farklılaştırma stratejisi (DS) ile sürdürülebilir satın alma politikaları (SPP) arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Analiz sonuçlarına göre, $\beta = 0.198$, SE = 0.064, CR = 2.496 ve p = 0.013 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, p değerinin 0.05'ten küçük olması nedeni ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir.

β değerinin pozitif olması, DS ile SPP arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, farklılaştırma stratejisindeki artışların sürdürülebilir satın alma politikalarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, $\beta = 0.198$, ilişkinin orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. CR = 2.496, ilişkinin anlamlılığını destekleyen bir diğer göstergedir ve p = 0.013, ilişkinin güvenilir ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

Araştırma kapsamında ikinci olarak çevresel belirsizliğin farklılaştırma stratejisi ve sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkideki aracılık rolünü inceleyen DS→EU→SPP modeli YEM 2 incelenmiştir ve sonuçları tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. YEM 2 Analiz Sonuçları

Hipotez	DS→EU	EU→SPP	DS→SPP	Aracılık Türü	İlişki Gücü	Cmin/df	RMSEA	GFI	CFI
H2	$\beta = 0.482$	$\beta = 0.674$	$\beta = -0.127$	Tam Aracılık	Güçlü	1.340	0.036	0.926	0.969
	p<0.001	p<0.001	p=0.287						

Farklılaştırma stratejisinin çevresel belirsizlik üzerindeki etkisi $\beta=0.482$, p<0.001 ile güçlü ve anlamlı bulunmuştur. Çevresel belirsizliğin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisi $\beta=0.674$, p<0.001 ile oldukça güçlü ve anlamlıdır. Fakat farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=-0.127$, p=0.287 ile istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgular, farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisinin tamamen çevresel belirsizlik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Sonuç olarak, çevresel belirsizlik, farklılaştırma stratejisi ve sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlenmektedir. Model uyum indeksleri incelendiğinde ise, yapısal modelin yüksek

derecede iyi bir uyum sergilediği görülmektedir. CFI değeri 0.969 ve GFI değeri 0.926 olarak elde edilmiştir ki bu değerler, modelin gözlemlenen veriyle iyi uyum içinde olduğunu işaret etmektedir. CMIN/DF oranı 1.340 olup, 2'nin altında olması nedeni ile iyi bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. RMSEA değeri 0.036 ile 0.05'in altında bir sonuç verdiğinden, modelin uyumunun oldukça iyi olduğu sonucuna varılmaktadır.

Üçüncü olarak çevresel belirsizliğin alt değişkenleri olan teknoloji, talep ve tedarik belirsizliklerinin farklılaştırma stratejisi ve sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkideki aracılık rolünü inceleyen; YEM 3.1. DS → DU → SPP, YEM 3.2. DS → SU → SPP, YEM 3.3. DS → TU → SPP modelleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. YEM 3 Analiz Sonuçları

Hipotez	DS→DU	DU→SPP	DS→SPP	Cmin/df	RMSEA	GFI	CFI	Aracılık Türü	İlişki Gücü
H2a	$\beta = 0.382$ $p < 0.001$	$\beta = -0.018$ $p = 0.811$	$\beta = 0.217$ $p = 0.340$	1.314	0.035	0.929	0.972	Aracılık Yok	Güçlü
Hipotez	DS→SU	SU→SPP						Aracılık Türü	İlişki Gücü
H2b	$\beta = 0.193$ $p = 0.022$	$\beta = 0.418$ $p < 0.001$						Kısmi Aracılık	Zayıf
Hipotez	DS→TU	TU→SPP						Aracılık Türü	İlişki Gücü
H2c	$\beta = 0.423$ $p < 0.001$	$\beta = 0.128$ $p = 0.130$						Aracılık Yok	Güçlü

Farklılaştırma stratejisinin talep belirsizliği üzerindeki etkisi $\beta=0.382$ ve p-değeri ($p < 0.001$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, farklılaştırma stratejisinin talep belirsizliği üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak, talep belirsizliğinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisi $\beta=-0.018$ ve p-değeri $p=0.811$ ile istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Aracılık analizi, bir değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi anlamlı şekilde açıklayabilmesi gerektiğini öngörür. Talep belirsizliği, farklılaştırma stratejisi ve sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkide anlamlı bir katkı sunmadığı için bu bağlamda aracılık rolü oynamamaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin tedarik belirsizliği üzerindeki etkisi $\beta=0.193$ ve p-değeri $p=0.022$ olarak tespit edilmiştir. Bu, farklılaştırma stratejisinin tedarik belirsizliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Tedarik belirsizliğinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisi ise $\beta=0.418$ ve p-değeri ($p < 0.001$) ile güçlü ve anlamlı bulunmuştur. Tedarik belirsizliğinin hem bağımsız değişken farklılaştırma stratejisi hem de bağımlı değişken sürdürülebilir satın alma politikaları ile anlamlı ilişkiler kurabilmesi, aracılık rolü üstlenmesini desteklemektedir. Ancak farklılaştırma stratejisinin doğrudan sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisi $\beta=0.089$, $p=0.34$ anlamsızdır, bu da aracılığın tam değil, kısmi

olduğunu göstermektedir. Çünkü tedarik belirsizliği, farklılaştırma stratejisinin etkisinin bir kısmını açıklamakta, geri kalanını açıklayamamaktadır.

Farklılaştırma stratejisinin teknolojik belirsizlik üzerindeki etkisi $\beta=0.423$ ve p-değeri ($p < 0.001$) ile güçlü ve anlamlı bulunmuştur. Bu, farklılaştırma stratejisinin teknolojik belirsizlik üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak teknolojik belirsizliğin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki etkisi $\beta=0.128$ ve p-değeri $p=0.13$ ile istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aracılık ilişkisi kurabilmesi için teknolojik belirsizliğin hem bağımsız değişkenle hem de bağımlı değişkenle anlamlı ilişkilere sahip olması gerekmektedir. Teknolojik belirsizlik, sürdürülebilir satın alma politikaları ile anlamlı bir ilişki sunmadığı için aracılık rolü üstlenmemektedir.

5. Sonuç

Farklı sektörlerde yapılan literatür incelemeleri, rekabetçi iş stratejilerinin sürdürülebilir satın alma politikaları üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır ve bu bulgular mevcut araştırmalarla tutarlıdır. Renukappa vd. (2015), inşaat sektöründe, çevresel ve sosyal faktörlerin tedarikçi seçiminde entegrasyonunun kurumsal sürdürülebilirlik çabalarına nasıl katkı sağladığını vurgulamıştır. Benzer şekilde, Ju vd. (2024), Çin'de hükümet destekli yeşil tedarik zinciri uygulamalarının, farklılaştırma stratejileri benimseyen firmaların yeniliklerini sürdürebilmelerine yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Rekabetçi stratejilerin sürdürülebilir satın alma ile uyumlu hale getirilmesi, yalnızca çevresel faydalar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda piyasa itibarını ve müşteri sadakatini de artırır.

Farklılaştırma stratejisi ile sürdürülebilir satın alma politikaları arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin düzenleyici rolüne ilişkin hipotez desteklenmiştir. Talep, tedarik ve teknolojik belirsizlikler gibi çevresel faktörler, işletmelerin operasyonel verimliliklerini ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılabilmesi için esnek ve uyumlu stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Özellikle talep belirsizliği, işletmelerin pazar talebini tahmin etmedeki güçlüklerle ilişkilidir ve bu durum, tedarik zincirinde esneklik ve çeviklik gerektiren stratejilerin uygulanmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Tang, 2006). Benzer şekilde, tedarik belirsizliği, tedarik zincirindeki aksaklıklar, arz dalgalanmaları ve fiyat değişimlerinin işletmelerin operasyonel etkinlikleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, tedarik zincirinde esneklik ve alternatif kaynak kullanımını içeren stratejiler, belirsiz tedarik koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir (Christopher & Peck, 2004; Singhal vd., 2020). Teknolojik belirsizlik de, yenilik stratejilerinin etkinliği ve işletmelerin uzun vadeli başarıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, çevresel riskler ve sürdürülebilir satın alma politikaları, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almak için esneklik gerektiren stratejik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır (Gunasekaran vd., 2015). Bu nedenle, tedarik zincirinde dayanıklılığı artırmaya yönelik politikaların benimsenmesi, çevresel belirsizliklere karşı stratejik uyum sağlamak için temel bir adım olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu bulgular, akademik literatürde de desteklenmektedir. Örneğin, Türkiye'de yapılan bir araştırma, çevresel belirsizliklerin tedarik zinciri stratejilerinin etkinliğini artırarak işletmelerin performanslarını

iyileştirdiğini ortaya koymuştur (Koç vd., 2022). Ayrıca, çevresel belirsizliklere uyum sağlanması, tedarik zincirinde bütünleşik ve çevik stratejilerin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır (Sun vd., 2009; Merschmann & Thonemann, 2011). Bu çalışmalar, çevresel belirsizliklere uyum sağlayabilen işletmelerin daha yüksek performans sergilediğini ve uzun vadeli başarı için dayanıklılığı artırıcı politikaların stratejik önemini vurgulamaktadır.

Çevresel belirsizlikler, bir şirketin stratejik kararlarını olumsuz yönde etkileyebilecek faktörlerdir. Bu belirsizliklerle başa çıkmak için daha esnek ve dayanıklı stratejiler geliştirmek, uzun vadeli iş başarısı için kritik bir gerekliliktir. Teknolojik yenilikler ve süreç tasarımlarındaki esneklik, çevresel belirsizliklerin etkilerini hafifletmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı proaktif yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Dijitalleşme ve teknoloji, bu belirsizlikleri yönetmede temel araçlar olarak öne çıkmaktadır. Öngörüye dayalı analitik sayesinde firmalar, büyük veri ve yapay zeka kullanarak pazar trendlerini tahmin edebilir ve tedarik zinciri yönetimini optimize edebilir. Senaryo planlaması ile şirketler, olası tedarik zinciri aksaklıklarına karşı alternatif tedarikçilerle iş birliği yaparak riskleri minimize edebilir. Esnek çalışma modelleri, işletmelerin uzaktan çalışma altyapısını güçlendirerek operasyonlarını kesintisiz sürdürmesine olanak tanırken, sürdürülebilirlik odaklı stratejiler yenilenebilir enerji yatırımları ile uzun vadeli piyasa dalgalanmalarına karşı direnç kazanmalarını sağlayabilir. Tüm bu yaklaşımlar, belirsizlik ortamında işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve uzun vadeli başarı sağlamasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın, gelecekteki araştırmalarda keşfedilebilecek ve ele alınabilecek bazı sınırlamaları vardır. İlk olarak, TİM 1000 listesinde yer almayan KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmalar genellikle sektör ve bölge özelindedir. Bu doğrultuda, ülke genelindeki KOBİ'leri hedef alan bir çalışma, daha az kaynağa sahip olan ve çeşitli zorluklarla karşılaşan işletmelerle TİM 1000 listesinde yer alan işletmelerin karşılaştırılmasına olanak tanıyacaktır. Bu işletmelerin sürdürülebilir satın alma politikaları (SSP) konusundaki yaklaşımları ve uygulamaları da derinlemesine incelenebilir. İkinci olarak, araştırma 2022 verilerine dayalı olarak ve kesitsel bir nitelikte gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, zaman içinde değişimlerin izlenmesine ve nedensel ilişkilerin daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlayacak boylamsal araştırmalarla geliştirilebilir. Üçüncü olarak, rekabet stratejileri değişkeni altında yalnızca farklılaştırma stratejisi ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalar, maliyet liderliği ve odaklanma stratejilerini de içerebilir, bu da rekabet stratejilerinin işletmeler üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesine fırsat tanıyacaktır. Son olarak, farklı ülkeler ve kıtalar arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çerçevede, çeşitli bölgelerden şirket örnekleri seçilerek küresel düzeyde karşılaştırmalar yapılabilir. Bu, ülkeler arasındaki strateji ve iş kültürü farklılıklarının etkilerinin daha net bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Kaynakça

Alinaghian, L.S., Aghadasi, M.: Proposing a model for purchasing system transformation. Paper presented at the EurOMA 16th Conference, Glasgow, Scotland, (2006)

- Akçi, Y. (2012). Çevre Belirsizliği Altında, Rekabet Stratejileri ile Tedarik Zinciri Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi IMKB İmalat Sektörü Uygulaması. (Yayın No. 327988) [Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Arora, A., Arora, A.S., Sivakumar, K. and Burke, G. (2020), "Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size", *Supply Chain Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 709-728.
- Carr, A.S., Smeltzer, L.R.: An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 3(4), pp. 199-207, (1997)
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Christopher, M., & Holweg, M. (2011). "Supply Chain 2.0": Managing supply chains in the era of turbulence. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41(1), 63-82.
- Çankaya, S.Y., (2015). Tedarik Zinciri Yönetimine Sürdürülebilirlik Perspektifinden Bakış ve Yeşil Uygulamalar. (Yayın No. 413911) [Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Das D. The impact of Sustainable Supply Chain Management practices on firm performance: lessons from Indian organizations. *Journal of Cleaner Production*. (2018) 203:179–96.
- Ellram, L.M., Carr, A.: Strategic purchasing: a history and review of the literature. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 30(1), pp. 9-19, (1994)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gadde, L. E., & Wynstra, F. (2018). Purchasing management and the role of uncertainty. *Imp Journal*, 12(1), 127-147.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey.
- Islami, X., Topuzovska Latkovikj, M., Drakulevski, L., & Borota Popovska, M. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis., 158-177.
- Jon F. Kirchoff, Mauro Falasca, Environmental differentiation from a supply chain practice view perspective. *International Journal of Production Economics*. Volume 244, 2022.
- Ju, Y., Cheng, Y., Chen, L., & Xing, X. (2024). Enhancing firms' innovation persistence in the circular economy through government-supported green supply chain demonstrations: cost leadership or differentiation? *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1–21.
- Ju, Y., Cheng, Y., Chen, L., & Xing, X. (2024). Enhancing firms' innovation persistence in the circular economy through government-supported green supply chain demonstrations: cost leadership or differentiation? *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1–21.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492.
- Koç, E.; Delibaş, M.B.; Anadol, Y. Environmental Uncertainties and Competitive Advantage: A Sequential Mediation Model of Supply Chain Integration and Supply Chain Agility. *Sustainability* 2022, 14, 8928.
- Kraljic, P.: Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, vol. 61(5), pp. 109-117, (1983)
- Laari, S., Töyli, J., & Ojala, L. (2018). The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 872-883.

- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of business research*, 65(9), 1328-1334.
- Martínez, S., Mediavilla, M., Bäckstrand, J., Bernardos, C. (2014). Alignment of the Purchasing Strategy to the Business Strategy: An Empirical Study on a Harbour Cranes Company. In: Grabot, B., Vallespir, B., Gomes, S., Bouras, A., Kiritsis, D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World. APMS 2014. IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 440. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Merschmann, U., & Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 43-53.
- Mohammad Alghababsheh, Dana Esam Abu khader, Atif Saleem Butt, Md Abdul Moktadir, Business strategy, green supply chain management practices, and financial performance: A nuanced empirical examination, *Journal of Cleaner Production*, Volume 380, Part 2, 2022.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & supply chain management*. Cengage Learning.
- Mukhsin M, Suryanto T. The effect of sustainable supply chain management on company performance mediated by competitive advantage. *Sustainability*. (2022) 14:818.
- Nielsen Marketing Research.: Category management – Positioning your organization to win, American Marketing Association, NTC Business books, (1992)
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.
- Renukappa, S., Akintoye, A., Egbu, C., & Suresh, S. (2015). Sustainable procurement strategies for competitive advantage: An empirical study. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, 169(1), 17-25.
- Sun, J., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., & Abdullah, M. I. (2022). Sustainable supply chain strategy and sustainable competitive advantage: a mediated and moderated model. *Frontiers in Public Health*, 10, 895482.
- Sun, S. Y., Hsu, M. H., & Hwang, W. J. (2009). The impact of alignment between supply chain strategy and environmental uncertainty on SCM performance. *Supply chain management: An international journal*, 14(3), 201-212.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (2018). Technological discontinuities and organizational environments. In *Organizational innovation* (pp. 345-372). Routledge.
- Van Weele, A.J.: *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA, (2005)

DIFFERENTIATION AND SUSTAINABLE PROCUREMENT POLICIES: THE MEDIATING ROLE OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY*

Onur ARSLAN** 
Esin CAN*** 

The procurement function, a critical component of supply chain management, must be compatible with the overall competitive strategies of the organization. Effective management of procurement processes not only optimizes costs but also provides a competitive advantage in the marketplace. The policies adopted in these processes significantly impact both the internal and external environments of the business and must align with strategic objectives to be effective. Successful procurement strategies should consider not only traditional metrics such as cost and supply continuity but also adopt sustainability focused approaches that incorporate environmental and social responsibilities. Sustainability has evolved into a concept that affects not only the internal processes of businesses but also their supply chains. Such uncertainties include supply chain disruptions, difficulties in sourcing raw materials and changes in environmental regulations. Sustainability focused policies not only fulfill environmental responsibilities but also strengthen the market position of businesses.

This article examines the impact of differentiation strategies on sustainable procurement policies and the mediating role of environmental uncertainty in this relationship. Environmental uncertainty is analyzed through three sub-dimensions: technological, demand, and supply uncertainty. Mid and senior level managers working in the procurement and supply chain departments of companies listed among the top 1,000 exporters in the 2022 Turkish Exporters Assembly (TIM) report were selected as the population of the study. Between January and April 2024, 456 companies were reached through their websites and professional networks. Surveys were sent to 1,026 mid – and senior-level managers working in the procurement and supply chain departments of these companies, and 257

* This article is based on Onur Arslan's ongoing doctoral dissertation, "Relationship Between Competitive Strategies And Purchasing Policies On Business Performance Under The Environmental Uncertainty," at Yıldız Technical University, Institute of Social Sciences.

** PhD Student, Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Istanbul, E-mail: onur.arslan@std.yildiz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1672-1657

*** Prof. Dr., Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Istanbul, E-mail: esincan@yildiz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1754-4867

valid responses were collected for the study. Data collection in this research was carried out using scales previously applied in the literature. For the measurement of differentiation and environmental uncertainty, the scales developed by Qi et al. (2011) were utilized. The environmental uncertainty scale has a total of 14 items. The differentiation strategy scale is unidimensional and consists of five items. To measure sustainable procurement policies, the scale developed by Zu et al. (2007) was employed. Data analyses were conducted using SPSS 27.0 and AMOS 26.0. Before the main research phase, a pilot analysis was conducted in January–February 2024 using the first 100 survey responses. In the main study, various statistical analyses were conducted based on the findings from the pilot study and survey responses. Initially, normality and reliability analyses were performed, followed by an evaluation of the structural validity of the scales using CFA. Subsequently, relationships between variables were analyzed through structural equation modeling SEM.

Firstly, the relationship between Differentiation Strategy (DS) and Sustainable Procurement Policies (SPP) were assessed. The analysis results revealed $\beta = 0.198$, $SE = 0.064$, $CR = 2.496$, and $p = 0.013$, indicating a statistically significant relationship due to the p-value being less than 0.05. The effect of differentiation strategy on environmental uncertainty was found to be strong and significant ($\beta = 0.482$, $p < 0.001$). The impact of environmental uncertainty on sustainable procurement policies was also strong and significant ($\beta = 0.674$, $p < 0.001$). However, the direct effect of differentiation strategy on sustainable procurement policies was not statistically significant ($\beta = -0.127$, $p = 0.287$). These findings suggest that the impact of differentiation strategy on sustainable procurement policies is entirely mediated by environmental uncertainty. Furthermore, the mediating roles of the sub-variables of environmental uncertainty; technological, demand, and supply uncertainties in the relationship between differentiation strategy and sustainable procurement policies were examined. Demand uncertainty did not provide a significant contribution to this relationship and, thus, does not act as a mediator in this context. Supply uncertainty partially mediates the relationship between differentiation strategy and sustainable procurement policies. Technological uncertainty does not serve as a mediator in this relationship.

Literature reviews conducted across various sectors reveal the significant impact of competitive business strategies on sustainable procurement policies, consistent with the findings of this study. Renukappa et al. (2015) highlighted the contribution of integrating environmental and social factors into supplier selection to corporate sustainability efforts in the construction sector. Similarly, Ju et al. (2024) found that government-supported green supply chain practices in China help firms adopting differentiation strategies sustain their innovations. Aligning competitive strategies with sustainable procurement not only delivers environmental benefits but also enhances market reputation and customer loyalty.

The hypothesis regarding the mediating role of environmental uncertainty in the relationship between competitive strategies and sustainable procurement policies was supported. Koç et al. (2022) demonstrated that environmental uncertainty strengthens the alignment of sustainable procurement with strategic objectives by enhancing flexibility and agility in supply chain integration. Similarly, Sun et al. (2009) emphasized that supply chain strategies adapted to environmental uncertainty

positively influence firm performance and highlighted the importance of resilience-enhancing policies for long-term success.

Environmental uncertainties are factors that can negatively impact a company's strategic decisions. Developing more flexible and resilient strategies to address these uncertainties is critical for long-term business success. Flexibility in technological innovations and process designs plays a vital role in mitigating the effects of environmental uncertainties. In this context, businesses must adopt proactive approaches to environmental uncertainties. Digitalization and technology emerge as fundamental tools for managing these uncertainties.

The study has certain limitations that future research can explore. First, studies involving SME's not included in the TIM 1000 list are sector and region specific. A study targeting SME's across the country could enable a comparison between these resource-constrained businesses and those in the TIM 1000 list, offering deeper insights into their approaches to and practices in Sustainable Procurement Policies (SPP). Second, the research was conducted cross-sectionally, based on 2022 data. Longitudinal studies could track changes over time and enable a more comprehensive analysis of causal relationships. Third, only differentiation strategy was examined under the competitive strategy variable. Future research could include cost leadership and focus strategies, providing opportunities for a more detailed analysis of the effects of competitive strategies on businesses. Finally, comparisons could be made across different countries and continents. In this regard, selecting company samples from various regions would enable global level comparisons, aiding in a clearer understanding of how differences in strategy and business culture influence outcomes.