

Araştırma Makalesi

REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ARACI ROLÜ (THE MEDIATOR ROLE OF RISK MANAGEMENT PRACTICES IN THE EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON BUSINESS PERFORMANCE)

Erkan BAY¹, Tuğba KARABULUT²

ÖZ

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini ekonomik ve politik istikrarsızlık, teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet ortamı ve salgın hastalıklar gibi nedenlerle belirsiz ve karmaşık çevrelerde sürdürmektedirler. Bundan dolayı, işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Belirsiz ve karmaşık çevrede faaliyet gösteren işletmeler, uygun risk yönetimi araçlarını kullanarak rekabet güçlerini artıracak stratejiler geliştirebilir, performans hedeflerine ulaşabilirler. Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) 2020 yılına yönelik hazırladığı İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan işletmelerin rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolünü belirlemektir. Araştırmanın ana kütesi ilgili listelerde yer alan 1000 işletme olup, örnekleme araştırmaya katılan 515 işletmedir. Araştırmada, rekabet stratejilerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği, rekabet stratejilerinin risk yönetiminin pozitif yönde etkilediği, risk yönetiminin işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının kısmi aracı rolü olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Rekabet Stratejileri, Risk Yönetimi, İşletme Performansı
Jel Kodları: M10, L10, G32, G10, L25

ABSTRACT

Nowadays, businesses continue their activities in uncertain and complex environments due to economic and political instability, technological developments, intense competitive environment and epidemics. Thus, they face several risks to continue their activities. Businesses which operate in uncertain and complex environments can develop strategies by using appropriate risk management tools to increase their competitiveness and reach their performance objectives. The purpose of this study is to examine the mediator role of risk management practices in the effect of competitive strategies on performances of businesses which are in the lists of the First and the Second Largest Industrial Enterprises of Turkey in 2020 which were prepared by Istanbul Chamber of Industry (ICI). The population of the study is 1000 businesses in the mentioned lists whereas the sample of the research is 515 companies which participated to the study. It is found out that competitive strategies affect business performance positively, competitive strategies affect risk management positively, risk management affects business performance positively. Additionally, it is observed that risk management practices has a partial mediation role in the effect of competitive strategies on business performance.

Keywords: Strategic Management, Competitive Strategies, Risk Management, Business Performance
Jel Codes: M10, L10, G32, G10, L25

¹ Doktora, OrcID: 0000-0001-9724-3882, ecfbay1@gmail.com

² Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, OrcID: 0000-0001-6414-8029, tkarabulut@ticaret.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajlarını artırarak, pazar konumlarını iyileştirerek faaliyetlerini sürdürmeleri, yoğun rekabet ve istikrarsız çevre koşulları nedeniyle zorlaşmaktadır. Stratejik yönetimin cevap aradığı konulardan biri de değişen çevre koşullarında işletmelerin başarı olmalarını sağlayacak unsurları tespit etmektir. İşletmeler aynı sektörlerde olsalar da farklı stratejiler uygulayarak farklı performans sonuçlarına ulaşabilirler. İşletmelerin risk yönetimi uygulamalarının rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkilerindeki rolü araştırmaya değerdir. İşletmeler farklı risk yönetimi araçlarını kullanarak rekabet stratejilerini başarıyla uygulayarak performanslarını artırabilirler.

İşletmeler stratejilerini SWOT analizleri yönünde güçlü ve zayıf yönlerini, çevresel fırsatları, tehditleri ve riskleri dikkate alarak doğru biçimde formüle etmelidirler (Porter, 2015, s.180).

İşletmelerde rekabet stratejileri ve finansal kararları, belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında önem kazanmaktadır. Bundan dolayı, risk yönetim uygulamaları işletmelerin stratejik öncelikleri yönünde belirlenerek stratejik yönetimin önemli bir destekleyicisi konumundadır. İşletmeler, risk yönetimi süreçlerini stratejik yönetime, rekabet stratejilerine ve performans süreçlerine entegre ettiklerinde risklerini yöneterek fırsatlardan yararlanma yeteneklerini geliştirebilirler (Volkova & Shagun, 2017, ss. 1-12).

İşletmeler faaliyet gösterirken ekonomik dalgalanmalardan, döviz kurlarındaki, faiz oranlarındaki, emtia fiyatlarındaki değişimlerden etkilenmektedir. Bundan dolayı finansal risk ile başa çıkmak zorundadırlar. İşletmelerin risk yönetimi uygulamaları, finansal risklere hazırlıklı olmasını sağlarken, uzun vadeli planlarını uygulamalarını sağlamaktadır. Futures, forward, swap, opsiyon vb. ürünler türev uygulamaları olarak finansal risklerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. İşletmeler faaliyet alanlarını, yerlerini, ürünlerini ve teknolojilerini değiştirerek de risklerini azaltabilirler. Bunların yanısıra, likiditelerini başarılı olarak yöneterek risklerini azaltabilir, rekabet avantajlarını artırabilirler.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) 2020 yılına yönelik hazırladığı İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan işletmelerin rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolünü belirlemektir. Çalışmada öncelikle değişkenler sırasıyla ele alınacak, araştırmanın metodolojisi ve sonuçları sunulacak, sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları ve katkıları ele alınarak, gelecekte yapılacak çalışma önerilerine yer verilecektir. Araştırmanın işletmelerin performanslarını artırmaları için risk yönetimi uygulamaları gerçekleştirerek doğru rekabet stratejilerini formüle etmelerine ve uygulamalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Rekabet Stratejileri

Rekabet, işletmelerin diğer işletmelerle bulunabilirlik, fiyat ve kalite açılarından rekabet edebilecek ürünleri müşterilere sunmalarıyla gerçekleşir (Betz, 2001, s. 332). Rekabet stratejisi farklı olma ile ilgili olup işletmenin müşterilerine eşsiz değerler karmasını sunmak için bilinçli olarak farklı faaliyetleri seçmesidir (Porter, 1996, s. 39). Rekabet stratejisi işletmenin belirli ürün pazarında temel yetkinliklerinden yararlanarak rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullandığı karışık taahhütler ve faaliyetler dizisidir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 121). Başka bir tanıma göre de rekabet stratejisi, rakiplere karşı bir tür avantaj elde etmeye çalışmakla ilgilidir (Kay, 2014, s. 3).

Rekabet stratejisi, bir endüstride, rekabetin meydana geldiği temel alanda avantajlı bir rekabet pozisyonu arayarak endüstri rekabetini belirleyen güçlerin karşısında karlı ve sürdürülebilir bir konum oluşturmayı amaçlar (Porter, 1985, s. 1). Rekabet stratejileri bir kuruluşun stratejik duruşunu belirleyen ve kuruluşu pazardaki diğer kuruluşlara karşı konumlandıran stratejilerdir. Bu stratejiler pazar odaklıdır ve rekabet avantajını en iyi şekilde ifade eder (Swayne, Duncan, & Ginter, 2006, s. 229).

Rekabet stratejileri, bir işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri aracılığıyla bir pazarda müşterileri için değer yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamaya ilişkin kararlardan ve davranışlardan oluşmaktadır (Doğan, 2017, s. 164). Bir işletme, işletme düzeyinde stratejiler ile rakipleri karşısında kendisini en iyi şekilde konumlandırarak rekabet avantajını en üst düzeye çıkarabilir. İşletme düzeyinde strateji, stratejik yöneticilerin, bir sektör veya pazarda rakiplerine karşı rekabet avantajı edebilmek için işletmenin kaynaklarını ve ayırt edici yetkinliklerini kullanmak için benimsedikleri eylem planıdır (Hill & Jones, 2012, s. 118). Bir sektördeki işletmelerin rakip işletmelere göre daha iyi performans gösterebilmek için uygulayabilecekleri üç temel stratejik yaklaşım; maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisidir (Porter, 1998, s. 35).

Porter'in (1998, s. 35) rekabet stratejilerinde bir de odaklanma stratejisi bulunmaktadır: Ancak, araştırmada rekabet stratejilerinin alt boyutu olarak yer almadığı için bu stratejiye literatürde yer verilmeyecektir.

2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi hedef pazarlar için en düşük maliyetle üretim yaparak rekabet avantajı arama stratejisidir (Song, Calantone, & Benedetto, 2002, s. 973). Maliyet liderliği, çok yüksek bir pazar payına sahip olmakla sağlanır (Nilsson & Rapp, 2005, s. 68). Maliyet liderliği stratejisi rekabet avantajını, müşterilerine rakiplerinkinden daha düşük bir maliyetle bir ürün veya hizmet sunarak elde etmeye çalışır. Rekabet avantajı ancak işletme bir ürünü piyasa fiyatlarından ücretlendirerek rakiplerinden daha yüksek karlar elde edebildiğinde ortaya çıkar (Ritson, 2011, s. 45). Birçok maliyet lideri işletme verimlilik elde etmede ölçek ekonomilerine güvenmektedir. Ölçek ekonomileri, bir işletme daha fazla ürün satabildiği için ürün ve hizmet sunma maliyetleri azaldığında ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletmenin giderlerinin daha fazla sayıda ögeye dağıtılması nedeniyle oluşur (Ketchen & Short, 2019, s. 111-112).

Maliyet liderliği, bir işletmenin değer zinciri rakiplerle kıyaslandığında basit şekilde birbirine bağlı az sayıda faaliyetten oluştuğunda gerçekleşir. Maliyet liderleri genelde temel bir parçaya dayanan, az sayıda yaygın ürün türü sunar (Grünig & Kühn, 2004, s. 228).

Düşük maliyetli ürünler rekabetçi farklılaşma seviyeleri ile sunulmalıdır. İşletmeler ancak maliyetleri rakiplerine göre daha düşük olacak ve verimliliği sürekli ön planda tutacak şekilde müşterilere kabul edilebilir düzeyde farklılaştırılmış özelliklere sahip ürünler sunduklarında ortalamanın üzerinde getiriler elde edebilirler (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, s. 121). Maliyet liderliği ile işletmeler, daha düşük üretim maliyeti ile daha yüksek kar olanağı sağlayabilir ve yeni pazarlara girebilir. İşletme daha çok fiyata duyarlı pazarlarda başarı sağlar (Ritson, 2011, s. 45).

2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, endüstri ölçeğinde benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmasıdır (Porter, 1998, s. 37). İşletmeler farklılaştırma stratejisi ile müşteriler tarafından önemli ölçüde benzersiz olarak algılanan bir ürün yaratarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar (Hill & Jones, 2012, s. 122). Farklılaşma stratejisini izleyen bir işletme, müşteriler tarafından önemli ölçüde değer verilen boyutları dikkate alarak sektöründe benzersiz olmaya çalışır. İşletme sektördeki müşterilerin önemli olarak algıladığı özellikleri seçerek bu ihtiyaçları temin etmek üzere kendisini benzersiz biçimde konumlandırır. Benzersiz olmasının ödülünü ürünlerini yüksek fiyatlandırarak alır (Porter, 1985, s. 14). Farklılaştırma stratejisini dinamik ve belirsiz çevrelerde uygulamak daha uygun olacaktır. Organizasyonlar belirsiz ve dinamik çevrelerde yüksek düzeyde yenilik ve ürün geliştirme yapmalıdırlar (Dal & Akçağün, 2012, s. 97). Bu anlamda rekabet avantajı yaratmada önemli rol oynayan yenilikçi ürünler ve güçlü pazar odağı farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerin ayırt edici özelliklerini oluşturur (Nilsson & Rapp, 2005, s. 74).

İşletmeler, farklılaşma stratejisi ile müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinin karşılayamayacağı şekilde karşıladıkları için ürünlerini veya hizmetlerini sektördeki rakiplerine göre daha yüksek fiyatla satabilirler (İslami, Naım, & Latkovikj, 2020, s. 11). Farklılaşma stratejisinin en temel avantajı, etkili farklılaştırmanın müşterilerden yüksek fiyatlar elde etme yeteneği yaratmasıyla birlikte güçlü marjların işletmeyi iyi bir kâr düzeyine sahip olmak için çok sayıda müşteriyi çekmek zorunda bırakmamasıdır. Farklılaşma zaman içinde devam ettiği sürece, müştereri bağlılığı ile mevcut rakiplerin ötesinde, potansiyel yeni girenlere göre faydalar da yaratır. Farklılaştırma stratejisi, işletmeyi ve içinde bulunduğu endüstriyi yeni rekabetten koruyarak giriş engelleri oluşturur. Müşterilerin, işletmenin stratejisi etrafında oluşturmaya çalıştığı benzersiz özellikleri elde etmek için fazladan ödeme yapmaya istekli olmamaları farklılaştırma stratejisinin en büyük riskidir (Kennedy vd, 2020, ss. 139-140).

2.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma, küçük müşteri gruplarına hitap eder ve onların ihtiyaçlarının karşılanması için ürün ve hizmetler üretmek anlamına gelir (David, 2011, s. 151). Odaklanma stratejisi maliyet liderliği veya farklılaşma yoluyla dar biçimde tanımlanmış bir pazar segmentini ya da nişini hedef alarak rekabet avantajı arama stratejisidir (Song, Calantone, & Benedetto, 2002, s. 973). Odaklanma stratejisi hedefe odaklanılarak tüm stratejilere belirlenen hedef doğrultusunda şekil verilmesidir. İşletmenin bir alanda odaklanması aynı zamanda uzmanlaşmayı getireceği için işletmeyi rakiplere göre daha avantajlı bir konuma getirecektir (Barca & Esen, 2012, s. 97-98). Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi, belirli bir müşteri grubu hedeflenerek dar açıdan uygulandığında odaklanma stratejileri ortaya çıkar (Ülgen & Mirze, 2018, s. 241).

İki farklı odaklanma stratejisi bulunmaktadır; bunlardan birincisi piyasadaki en düşük fiyatla küçük bir müşteri yelpazesine (niş grup) ürün ya da hizmeti düşük maliyetle sunan odaklanma stratejisidir. İkincisi ise bir niş gruba piyasadaki en iyi fiyat- değer denkleminde ürün veya hizmet sunan, en iyi değere odaklanan stratejidir (David, 2011, s. 151). Odaklanma stratejisinde işletmeler rekabet avantajı yaratmak için daha düşük maliyetlerle mi yoksa daha yüksek bir fiyata hükmedebilecek benzersiz veya ayırt edici ürün ve hizmetler sunma yeteneğiyle mi rekabet edeceklerine karar verirler. Daha sonra organizasyonun birçok müşteri segmentinde rekabet ederek mi yoksa dar bir seçilmiş bir müşteri segmentinde veya segmentler grubunda mı rekabet edeceğini belirler (Daft, 2010, s. 67). Odaklanma stratejisi, işletmenin yakınlık gerektirmeyen uygulanabilir, farklı segmentler bulmasına bağlıdır. Bu stratejiyi izleyen bir işletme, bu segmentlerin oluşumunu ve varlığını sürdürmesini teşvik etmeye çalışır (Sharp, 1991, s. 9). Odaklanma stratejisi

işletmeler tarafından, ikamelere karşı yeterli savunması olmayan bir segmentte veya bir rekabette ortalamanın üzerinde yatırım getirisi elde edebilmek amacıyla kullanılabilir (Tanwar, 2013, s. 17).

2.1.4. Risk Yönetimi Uygulamaları

Risk, bir olayın veya eylemin; hedefin ve stratejik planların uygulanmasını, hedeflenen sonuca ulaşma olasılığını olumsuz yönde etkilemesi tehditidir (Kiseleva, vd., 2018, s. 3). Riskler, bir işletmenin temel rekabet avantajını tehdit edecek veya geliştirecek büyüklüğe ve merkeziliğe sahip olduklarında stratejik hale gelirler (Godfrey, Lauria, Bugalla, & Narvaez, 2020, s. 33). Risk yönetimi, işletme ve işletmenin yaptığı işlerle beraber gelişmesi gereken dinamik bir süreci ifade eder (Horcher, 2005, s. 6). Risk yönetimi, öngörülemeyen sonuçların veya olayların işletme performansı üzerindeki etkisini dikkate alarak, bir işletmenin kaynaklarının ve taahhütlerinin, değerini maksimize edecek biçimde yönetimidir (Bansal, Kauffman, Mark, & Peters, 1991, s. 1). Bu nedenle riski yönetmek, bir organizasyonun stratejik ve operasyonel faaliyetlerinin bir parçasını oluşturur (Moles, 2016, s. 2). Riski yönetmenin yolları; likiditeye erişim, operasyonel riskten korunma ve türevlerle finansal riskten korunma şeklindedir (Amberg & Friberg, 2015, s. 11).

2.1.5. Riskten Korunmada Finansal Türev Ürünler

Finansal riskten korunma yöntemleri, riski dengelemek amacıyla elde tutulan forward, futures, opsiyon ve swap gibi tüm türev sözleşmeleri kapsar. Finansal riskten korunma yöntemleri kullanılan türev sözleşmelerin vadelerine göre tanımlanır. Bu vadeler altı aya kadar vadeli türev sözleşmeleri, altı ila on iki ay arasında vadeli sözleşmeleri ve on iki ay veya daha uzun vadeli sözleşmeleri ifade eder (Amberg & Friberg, 2015, s. 11). Risk yönetimi stratejileri genellikle türevleri içerir (Horcher, 2005, s. 3). Türevler ürünler riski yönetmek, varlıkların fiyatları üzerinde spekülasyon yapmak ve arbitraj işlemleri yapmak için kullanılabilir (Chisholm, 2004, s. 9). Türev ürün, menkul kıymet değeri, hisse senedi fiyatı, emtia fiyatı, döviz kuru, faiz oranı veya fiyat endeksi gibi başka bir varlığın değerinden türetilen finansal sözleşmedir (Singh, 2012, s. 2).

Bir işletmenin finansal ortamı, organizasyonun başarısı için temel faktördür (Salazar, Soto, & Mosqueda, 2012, s. 93). Her risk için, türev araçlarla riskten korunulması işletme değerini farklı etkiler (Frensidy & Mardhaniaty, 2019, s. 30). Riskten korunma, işletmelerin gelir akışındaki dalgalanmayı azaltarak, sermaye artırma yeteneklerini geliştirebilir ve yatırım kararlarını iyileştirebilir. Daha az nakit akışı hareketliliği, işletmelerin kredi itibarını korurken, daha düşük faiz oranları ile borç yükümlülüklerine bağlı daha az yatırım kısıtlaması borçlanma kapasitelerini artırabilir (Paligorova & Staskow, 2014, s. 53). İşletmeler türev ürünleri amaçlarına uygun kullanabilirlerse önemli ekonomik faydalar sağlayabilirler. Pazar ve kredi riskinden doğan finansal risklerini yönetebilir, ekonomik şoklara karşı dayanıklı olabilirler (Chui, 2012, s. 3).

Türev ürün sözleşmesi olarak forward işlem sözleşmesi, alıcı ve satıcı arasında, önceden belirlenmiş bir varlığın, belirlenmiş bir fiyattan ileriki bir tarihte nakitle değiştirilmesini içerir (Saunders & Cornett, 2008, s. 693). Forward işlemde satıcı, varlığın fiyatının artması riskini taşıırken varlığı spot piyasada satan bir borçlu gibi, varlığın fiyatındaki düşüşlerden kazanç sağlar. Forward işlemin alıcısı ise, varlığı ödünç veren bir spot alıcısıyla aynı konumdadır ancak varlığı satın almak için nakit temin etmek zorunda değildir (Allen, 2013, s. 272). Opsiyon sözleşmeleri, işlem yapan iki tarafın kendi pozisyonları veya geleceğe yönelik farklı beklentileri yönünde döviz, faiz, emtia veya bir finansal göstergeyi anlaştıkları miktar, vade ve fiyat ile alma veya satma hakkı sağlayan sözleşme türüdür (Kapusuzoğlu & Ceylan, 2018, s. 195). Swap sözleşmesinde, iki taraf, gelecekte belirlenmiş bir tarihe kadar birbirinden farklı periyodik ödemeler yapmayı kabul ederler (Koppenhaver, 2010, s. 11). Swap sözleşmeleri varlıklardaki ve yükümlülüklerdeki uyumsuz para birimlerinden kaynaklanan kur riskinden korunmak için yapılır (Saunders & Cornett, 2008, s. 778).

2.1.6. Operasyonel Riskten Korunma

İşletmelerin üretimlerini farklı yerlere kaydırılabilmeleri, teknolojilerini aktarmaları ve ürünlerini farklılaştırmaları gibi operasyonel araçlarla sağladıkları operasyonel esneklik ve coğrafi çeşitlendirme, finansal riskten korunma yöntemleri ile beraber kullandıkları operasyonel riskten korunma yöntemleridir (Butnariu, Luca, & Apetrei, 2018, s. 76). Amberg ve Friberg'e (2015) göre operasyonel riskten korunma yöntemlerini;

- Tedarikçiler ve müşteriler ile fiyatı belirleyen on iki ay veya daha uzun süren yapılan sözleşmeler,
- Aynı girdi için farklı birkaç tedarikçinin kullanılması ve her zaman piyasadaki en düşük fiyatı elde edebilmek için istenildiğinde tedarikçiyi hızlı bir şekilde değiştirebilme olasılığını korumak,
- Üretimde esnekliğin korunması için işgücünün ve üretim sürecinin hızlı bir şekilde ayarlanabilmesini sağlayabilmek ve
- Fiyatlandırma ve pazarlama stratejilerinde gerekli esnekliğin korunması oluşturur.

Değişen pazar şartlarına veya karlılığını olumsuz etkileyebilecek olaylara göre değişme yeteneğine sahip işletme esnek yapıdadır (Barned, 2012, s. 7). Bilanço işlemlerindeki istenmeyen riski düzeltmek için varlık veya yükümlülük hesaplarının yeniden yapılandırılması türev sözleşmelere alternatif olarak düşünülebilir (Koppenhaver, 2010, s. 7).

Finansal olmayan işletmeler risklerini yönetmek için sabit ve değişken maliyetlerin karışımı olan işletme kaldıracını kullanabilirler. İthalatta döviz riskine karşı yabancı ülkede üretim yapılabilir ve pazar fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı üretim hacimlerini ayarlayabilirler. Risklerini minimize etmek için mevcut projeleri bırakma veya elden çıkarma yöntemleriyle iş portföylerinde değişiklikler yapabilirler (Carlton, 1999, s. 86). İşletme risk yönetimi stratejisini tasarlarlarken, operasyonel riskten korunma, nakit akışındaki değişkenliği azaltarak işletme değerini artırmayı amaçladığında, finansal korunma stratejisinin ikamesi veya tamamlayıcısı olabilir (Butnariu, Luca, & Apetrei, 2018, s. 77).

Likiditeye Erişim; likidite bir varlığın değeri azalmadan nakde dönüşebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Çifçi & Reis, 2020, s. 391). Likidite işletmelerin ulaşabilecekleri nakit vb. kıymetlerin yanısıra borçlanma yoluyla edinebilecekleri kaynakları da kapsamaktadır (Akan, 2008, s. 66). Likidite riski, işletmenin finansal talepleri karşılayamaması riski olarak tanımlanabilir (Awin, 2018, s. 4). Likiditeye erişim gerektiğinde yeni sermayeye veya banka kredisine kolayca erişim sağlayabilmek için sırasıyla mal sahipleri ve bankalarla yakın iş birliğini ifade eder (Amberg & Friberg, 2015, s. 11).

İşletmeler, çalışma sermayesi ihtiyaçlarını karşılamak, finansal yükümlülüklerini yerine getirmek ve faaliyetlerini sürdürmek için likiditeye erişmelidirler (Jeasakul, 2020, s. 2). Likiditeye erişim, işletmenin yeni öz sermaye ihraç etmesi veya gerektiğinde banka kredisi alma yeteneğini geliştirerek meydana gelebilecek olumsuz şokları özümseme kapasitesine sahip olmasını sağlar. Bu kapasiteye sahip olmak standart finansal sözleşme modellerine göre, bir işletmenin dış finansmana erişimini kısıtlayabilecek asimetrik bilgi sorunlarını hafifletebilir (Amberg & Friberg, 2015, ss. 6-8). Likiditenin belirleyicilerinden biri rakipler arasındaki bilgi asimetrisinin derecesidir. Bilgiye rakiplerinden kolay erişen, edindiği bilgiyi doğru işleyerek yorumlayan işletmeler, finansal varlıkları gerçeğe yakın olarak değerleyebilirler (Kayalı & Ünal, 2005, s. 1-9).

2.1.7. Risk Yönetimi Politikası

Risk yönetimi politikası, risk hedeflerini, riskle ilgili hesap verebilirliği, kabul edilebilir usulleri, tolerans seviyelerini, risk ölçüm ve raporlama kılavuzlarını ortaya koymaktadır (Clarke & Varma, 1999, s. 421-422). Risk yönetimini araştıran teorisyenler; yöneticilerin risk yönetimi uygulamalarını seçim amaçlarının özel hizmetlerini ve hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak olduğunu eklemiştir (Tufano, 1996, s. 1106). Froot, Stein ve Scharfstein (1993) göre, risk yönetimine dâhil olmanın birincil motivasyonu yeni yatırımların finanse edilebilmesini sağlamaktır. Bu görüşe göre, risk yönetimi ile hedeflenen nihai amaç, karlı yeni yatırımların gerçekleştirilebilmesini sağlamaktır. Bunu başarmanın yolu istikrarlı ve yeterince yüksek nakit akışı sağlamaktır (Amberg & Friberg, 2015, s. 17). Nakit akışı sorunları, seçilen ürün ve hizmet çeşitleri ile işletme açısından kurumsal stratejiyi, pazarlama yöntemleri açısından rekabet stratejilerini, fonksiyonel açıdan finans, üretim ve pazarlama stratejilerini etkilemektedir (Thompson & Martin, 2010, s. 379). Amberg ve Friberg (2020) çalışmalarında risk yönetimi politikasının motivasyonlarını ve alınan faydalarını; nakit akışı oynaklığını azaltmak, nakit akışının ve öz sermaye oranının daha düşük bir eşik üzerinde kalmasını sağlamak; işletmenin değerindeki değişkenliği azaltmak, yatırımların finanse edilebilmesini sağlamak, risk yönetimi ile işletmenin değerini artırmak ve vergi ödemelerinin düşürdüğüne inanmak gibi kriterlerle sorgulamışlardır.

2.2. İşletme Performansı

Performans, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşma düzeyini, kısaca başarısını tanımlayan bir kavramdır (Karaman, 2009, s. 411). İşletme performansı, bir kuruluşun vizyonuna, misyonuna ve amaçlarına ulaşmak için işini ne kadar iyi yaptığını yansıtır (Ketchen & Short, 2019, s. 34). İşletmeler performanslarını çok boyutlu değerlendirmelidirler. Büyüme, verimlilik ve karlılık örgütsel performansı çok boyutlu değerlendiren göstergelerdir. İşletmenin belirtilen amaçlarını büyüklükleri, yönetim becerileri, finansal yapıları, paydaşlarının bakış açısı, yenilikçilik ve kalite düzeyleri etkileyebilmektedir (Bayyurt, 2007, s. 588). İşletme performansı finansal ve finansal olmayan performans olarak iki şekilde ölçülebilir (Gözen, 2018, s. 74).

2.2.1. Finansal Performans

Finansal performans kuruluşların finansal durumlarının değişiminin, yönetimin aldığı kararların kuruluş üyelerince yürütülmesiyle oluşan finansal sonuçların bir ölçüsüdür (Carton & Hofer, 2006, s. 2-3). Çil ve Kocakoç'a (2019, s. 1281) göre finansal performans, işletmelerin finansal olarak planladıkları hedeflere hangi ölçüde ulaşabildiğinin ve hangi ölçüde finansal başarı elde edebildiğinin göstergesidir. Finansal performansın ölçümü, finansal göstergelere dayanan performansın ölçümüdür (Satır, Kısakürek, & Yaşar, 2020, s. 2). Performansın finansal ölçüleri, organizasyonun etkinliği ve karlılığı ile ilgilidir. Bu ölçülere varlık getirisi, öz sermaye getirisi ve yatırım getirisi gibi finansal oranlar örnek verilebilir (Ketchen & Short, 2019, s. 37). Stratejilerin değerlendirilmesinde faydalı olabilecek önemli finansal oranlar; yatırımın getirisi, öz sermayenin getirisi, işletmenin pazar payı, borç-öz sermaye oranı, kâr marjı ve hisse başına kazanç ile aktif ve satış büyümesi olarak sıralanabilir (Paşaoğlu, 2013, s. 124-125).

Finansal performansın ölçülmesinde temel göstergelerden olan kârlılık boyutu; net gelir, işletme geliri veya vergi öncesi kazanç gibi bir net gelir bileşenini içeren muhasebe ölçütlerinden ve oranlarından oluşur (Carton & Hofer, 2006, s. 28). Kısa vadeli aktif ve pasiflerini etkili bir şekilde yönetebilen işletmeler, piyasada uzun ömürleriyle değerlendirildiğinde diğerlerine göre daha rekabetçidir (Salazar, Soto, & Mosqueda, 2012, s. 93). Likidite boyutu, bir işletmenin cari, hızlı ve nakit akış oranları gibi ölçüler dâhil olmak üzere finansal yükümlülüklerini zamanında yerine getirebilme kabiliyetini ölçer (Carton & Hofer, 2006, s. 35). Satış büyümesi işletmenin devam eden bir süreci olup bu işletmenin iyi performans gösterdiği ve işletme için olumlu bir imaj yarattığı anlamına gelir (Putri & Rahyuda, 2020, s. 151). Büyüme, işletmelerin bir dönemde toplam varlıklarındaki veya satışlarındaki artışların veya azalışların değişimidir (Hestinoviana & Handayani, 2013, s. 3).

2.2.2. Finansal Olmayan Performans

Günümüzde işletmeler kaliteli ürün ve hizmet sunma, müşterilerinin ve çalışanlarının tatminini artırma, ürünlerinde ve hizmetlerinde esneklik ile hız sağlama, rekabet güçlerini ve örgütsel öğrenme düzeylerini artırma, yenilik yapma ve sosyal sorumluluklarını yerine getirme gibi finansal olmayan konulara odaklanmaktadır. Finansal performansın ölçülmesinin yanısıra belirtilen faaliyetlerin sonuçlarının da finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi gerekmektedir. Finansal ve finansal olmayan performansın sonuçlarının dengeli ölçümüyle işletme performansı doğru olarak değerlendirilebilir (Ağca, 2009, s. 54). Finansal olmayan performans, ölçüm sonuçları raporlanmayan, mali tablolara aksetmeyen performans olarak tanımlanabilir (Yiğiter, 2011, s. 2). Forker'a (1996) göre kalite, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak üretim yapılmasını, ürünlerin veya hizmetlerin uygun olarak kullanılmasını ve örgütsel kaynakların verimli olarak kullanılmasını sağlayan performans boyutudur (Bayyurt, 2007, s. 585). Yenilik performansı, işletmenin üretim süreçlerinde yenilik yaparak, yeni ürün geliştirip veya mevcut ürünlerinde yenilik yapıp pazara sunma yeteneği olarak tanımlanabilir. Ürün yenilikçiliği, bir işletmenin ürünlerini rakip ürünlerden farklılaştırma derecesidir (Marion, 2006, s. 74). Müşteri performansı, dış ve iç müşterilerin memnun edilerek işletmeye bağlılıklarının sağlanmasının düzeyidir (Öncü, Bayat, Kethüda, & Zengin, 2015, s. 160). Müşteri performansının ölçütleri müşterinin işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve memnuniyeti ile ilgilidir. Bu ölçütler "Müşteriler bizi nasıl görüyor" sorusuna yanıt verir. Örnek olarak yeni müşteri sayısı ve tekrar eden müşteri oranı verilebilir (Ketchen & Short, 2019, s. 37). Ürün kalitesi rekabet avantajının önemli stratejik bileşenlerinden biri olduğu için ürün kalitesindeki iyileşme, performansın artmasını sağlayabilir (Dunk, 2002, s. 719).

3. METODOLOJİ

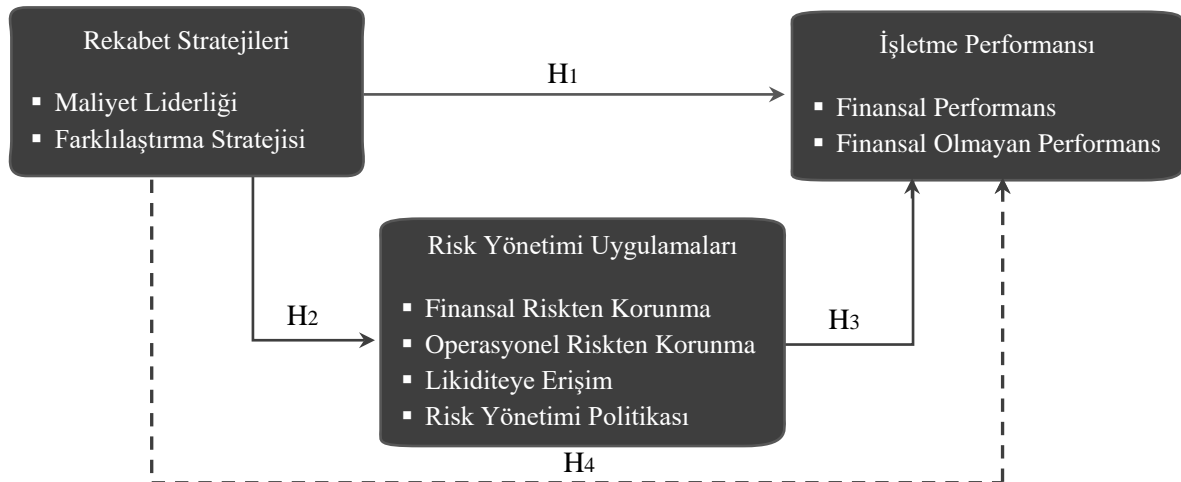
3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) 2020 yılına yönelik hazırladığı İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan işletmelerin rekabet stratejilerinin performansları üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolünü belirlemektir. Çalışmanın bulgularının ana kütledeki şirketlere katkıda bulunacağı stratejik yönetim süreçlerindeki bilinçlerini ve başarılarını, dolayısıyla performanslarını artıracığı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolünü incelemek için oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezlerini oluşturan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenleri ve alt boyutları aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 2. Araştırmanın Değişkenleri

Bağımsız Değişkenler	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken
REKABET STRATEJİLERİ	RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	İŞLETME PERFORMANSI
<ul style="list-style-type: none">Maliyet Liderliği StratejisiFarklılaşma Stratejisi	<ul style="list-style-type: none">Finansal Riskten KorunmaOperasyonel Riskten KorunmaLikiditeye ErişimRisk Yönetimi Politikası	<ul style="list-style-type: none">Finansal PerformansFinansal Olmayan Performans

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

- H1: Rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.
- H2: Rekabet stratejilerinin risk yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi vardır.
- H3: Risk yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde etkisi vardır.
- H4: Rekabet stratejilerinin, işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütle İstanbul Sanayi Odası'nın (ISO) 2020 yılına yönelik hazırladığı İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listelerinde yer alan 1000 işletme olup, örneklemi araştırmaya katılan 515 işletmedir. Araştırma formu ilgili işletmelerin üst düzey yöneticilerine (CEO, Genel Müdür Yardımcısı vb.) elektronik ortamda gönderilerek, doldurmaları sağlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Analiz Yöntemleri

Araştırma verilerine normallik analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, frekans dağılımı analizleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

3.6. Araştırmanın Ölçekleri

Rekabet Stratejileri Ölçeği, Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan (2010) (*Business-Level Strategy and Performance: The Moderating Effects of Environment and Structure*) tarafından geliştirilmiş olup, 12 ifade ile maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi boyutlarından oluşmaktadır.

Risk Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, Amberg ve Friberg (2015) (*Derivatives, Operational Hedging and Access to Liquidity as Tools for Risk Management: Results from a Questionnaire*) tarafından geliştirilmiş olup, 19 ifade ile finansal riskten korunma, operasyonel riskten korunma, likiditeye erişim ve risk yönetimi politikası boyutlarından oluşmaktadır.

İşletme Performansı Ölçeği, Marion (2006) tarafından (*The Antecedent and Consequences of a Strategic Orientation that Leads to Organizational Structure, Performance, and Competitive Advantage*) geliştirilmiş olup, 11 ifadeden oluşmaktadır.

3.7. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı örneklemi olup, araştırma verilerinin zaman ve maliyet açısından elektronik ortamda toplanması da diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

4. ANALİZ

Bu bölüm araştırma sonucu elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

4.1. Normallik Sınaması

Normallik testinde Kolmogorov Smirnov testi ile incelenen değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı ($p>0,05$) ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu gözlemlenmiştir.

4.2. Frekans Dağılımı Analizi Sonuçları

Araştırma verilerine uygulanan frekans dağılımı analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımı Analizleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	74	14.37
Erkek	441	85.63
Toplam	515	100.00
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
21-30 yaş arası	15	2.91
31-40 yaş arası	151	29.32
41-50 yaş arası	237	46.02
51-60 yaş arası	93	18.06
61 yaş ve üzeri	19	3.69
Toplam	515	100.00
Şirkette Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl arası	200	38.83
6-10 yıl arası	116	22.52
11-15 yıl arası	74	14.37
16-20 yıl arası	51	9.90
21 yıl ve üzeri	74	14.37
Toplam	515	100.00
Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl arası	9	1.75
6-10 yıl arası	34	6.60
11-15 yıl arası	88	17.09
16-20 yıl arası	109	21.17
21 yıl ve üzeri	275	53.40
Toplam	515	100.00
Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Finans - Muhasebe Müdürü	40	7.77
Genel Müdür- CEO	97	18.83
Genel Müdür Yardımcısı (CFO, CIO, CMO, CTO, COO vb.)	189	36.70
Hazine Müdürü	4	0.78
İnsan Kaynakları Müdürü	20	3.88
Mali İşler - Operasyon Müdürü	13	2.52
Pazarlama Müdürü	72	13.98
Risk Yönetimi Müdürü	23	4.47
Satın Alma Müdürü	25	4.85
Üretim Müdürü	32	6.21
Toplam	515	100.00
Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0-249	69	13.40
250-499	83	16.12
500-999	120	23.30
1000-4999	190	36.89
5000 ve üzeri	53	10.29
Toplam	515	100.00

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

İşletme Ciro su (TL)	Frekans	Yüzde (%)
0-124.9 milyon	19	3.69
125-499 milyon	76	14.76
500-999 milyon	136	26.41
1-4.99 milyar	195	37.86
5 milyar ve üzeri	89	17.28
Toplam	515	100.00
Faaliyet Gösterilen Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Ana Metaller ve Makine İmalat Sanayi	72	13.98
Elektrikli Teçhizat ve Elektronik Ürünler Sanayi	32	6.21
Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün Sanayi	128	24.85
Giyim Eşyaları Sanayi	6	1.17
Kara, Hava, Deniz Taşıtları ve Yan Sanayi	48	9.32
Kimyasal Ürünler, Plastik ve Kauçuk Ürünleri Sanayi	68	13.20
Maden, Taş ve Toprak Ürünleri Sanayi	32	6.21
Metal Eşya Sanayi	33	6.41
Orman, Kâğıt Ürünleri, Mobilya ve Basım Sanayi	37	7.18
Tekstil Ürünleri Sanayi	59	11.46
Toplam	515	100.00

4.3. Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi ile ölçekler arasındaki ilişkilerin analizi yapılmış; araştırma verilerine faktörleşmeye uygunluk durumlarını tespit etmek için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Tablo 2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analiz Sonuçları

Ölçeğe İlişkin Maddeler	Alt Boyutlar		Varyans Açıklanma Oranları
	Farklılaşma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi	
RSO_2. Maliyetleri düşürmenin yollarını bulmanın üzerinde durulması (Örneğin ürünü standartlaştırma veya ölçek ekonomisini artırma)		0.850	25.979
RSO_3. Operasyonel verimliliğin üzerinde durulması. (Örneğin üretimdeki üretkenlik veya lojistikteki etkinlik)		0.832	
RSO_7. Müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için yeni ürün geliştirilmesine veya mevcut ürünün uyarlanmasına önem verilmesi	0.640		40.855
RSO_10. Reklam ve pazarlamanızın yoğunluğu	0.847		
RSO_11. Satış gücü geliştirilmesinin ve kullanılmasının üzerinde durulması	0.826		
RSO_12. Güçlü marka kimliği oluşturulmasının üzerinde durulması	0.782		
Toplam Varyans			66.834
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği			0.769
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			818.465
sd			15
p değeri			0.000

Faktör yükü 0.5'nin altındaki sorular çalışmadan çıkarılmıştır. Varimax yöntemi kullanarak ölçeğin 2 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Toplam varyans açıklanma oranı %67'dir. KMO değeri 0.769 ve Bartlett Küresellik Testi Ki kare değeri 818.465 olarak hesaplanmıştır (p<0.05). Bu sonuçlara göre değişkenlerin faktörleşmeye uygun olduğu söylenebilir.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

Tablo 3. Risk Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğe İlişkin Maddeler	Alt Boyutlar			Varyans Açıklanma Oranları
	Risk Yönetimi Politikası	Operasyonel Risk	Likiditeye Erişim	
RYO_6. Gerektiğinde kolayca yeni sermaye artırabilmemiz için sahiplerimizle yakın iş birliği			0.792	16.420
RYO_7. Gerektiğinde kolayca banka kredisi alabilmemiz için bir veya birkaç banka ile yakın iş birliği			0.796	
RYP_10. İş gücünü hızlı bir şekilde ayarlama imkânı ile üretimde esneklik		0.867		25.318
RYP_11. Üretim sürecini hızlı bir şekilde ayarlama imkânı sayesinde üretimde esneklik		0.880		
RYP_12. Fiyatlama ve/veya pazarlamada esneklik		0.659		
RYO_13. Risk yönetiminin genel bir amacı, nakit akışındaki değişkenliği azaltmaktır.	0.679			22.645
RYO_14. Risk yönetiminin genel amacı, nakit akışının daha düşük bir eşğin üzerinde kalmasını sağlamaktır.	0.802			
RYO_15. Risk yönetiminin genel amacı, öz sermaye oranının daha düşük bir eşğin üzerinde kalmasını sağlamaktır.	0.786			
Toplam Varyans				64.383
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği				0.697
Bartlett Küresellik Testi Ki kare				831.698
sd				28
p değeri				0.000

Faktör yükü 0.5'nin altındaki sorular çalışmadan çıkarılmıştır. Varimax yöntemi kullanarak ölçeğin 3 faktörde toplandığı belirlenmiştir. Toplam varyans açıklanma oranı %64'tür. KMO değeri 0.697 ve Bartlett Küresellik Testi Ki kare değeri 831.698 olarak hesaplanmıştır (p<0.05). Bu sonuçlara göre değişkenlerin faktörleşmeye uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğe İlişkin Maddeler	Alt Boyutlar		Varyans Açıklanma Oranları
	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans	
IPO_3. Pazar payı kazancı	0.578		42.395
IPO_4. Kurumsal yatırımın geri dönüşü	0.775		
IPO_5. Net kar durumu	0.817		
IPO_6. ROI durumu (yatırımın getirisi)	0.805		
IPO_10. Satışların getirisinden memnuniyet	0.743		
IPO_11. Genel durum	0.721		
IPO_7. Müşteriyi elde tutma oranı		0.782	20.529
IPO_8. Ürün kalitesi		0.863	
Toplam Varyans			62.924
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			0.859
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			1514.565
sd			28
p değeri			0.000

Faktör yükü 0.5'nin altındaki sorular çalışmadan çıkarılmıştır. Toplam varyans açıklama oranı %63 olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0.859 ve Bartlett küresellik testi ki kare değeri 1514.565 olarak hesaplanmıştır (p<0.05). Faktör analizine

uygun olduğu söylenebilir. İşletme performansı, finansal ve finansal olmayan performans olarak 2 alt faktörde incelenmiştir.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma verilerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak değişkenlere ait maddelerin faktör yükleri hesaplanmıştır. İç tutarlılığın ölçülmesinde kullanılan Cronbach's Alpha değerleri ile yapıların güvenilirliğini değerlendirmede kullanılan ortalama varyans ve birleşik güvenilirlik değerleri hesaplanarak boyutlara ait maddelerin güvenilirliği test edilmiş, modelin yeterliliğini değerlendirmek için uyum indeksleri hesaplanmıştır.

Tablo 5. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Faktör Maddesi	Standart B	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Rekabet Stratejileri	Maliyet Liderliği Stratejisi	RSO_2	0.528	0.000	0.536	0.701	0.644
		RSO_3	0.536	0.000			
	Farklılaşma Stratejisi	RSO_7	0.518	0.000	0.506	0.803	0.796
		RSO_10	0.817	0.000			
		RSO_11	0.740	0.000			
		RSO_12	0.757	0.000			

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, * $p < 0.05$

Tablo 5'de Rekabet Stratejileri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine ilişkin sonuçları yer almaktadır.

İki alt boyuttaki maddelerin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaşma stratejisi alt boyutları için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.644 ve 0.796 olarak bulunmuştur. Her ikisi de 0.6'dan büyük olduğu için güvenilirdir. CR değerleri de maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisi için sırasıyla 0.701 ve 0.803 olup, bu değerlerin 0.7'den büyük olmaları nedeniyle ölçek birleşik olarak da güvenilirdir.

Tablo 6. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütü	Modelin Uyum Değeri	İyi Uyum	Modelin Uyumu
CMIN	22.655	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	3.236	1 ile 3 arası	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0.979	>0.95	İyi Uyum
SRMR	0.045	<0.08	İyi Uyum
RMSEA	0.070	<0.06	Kabul Edilebilir Uyum
PClose	0.132	>0.05	İyi Uyum

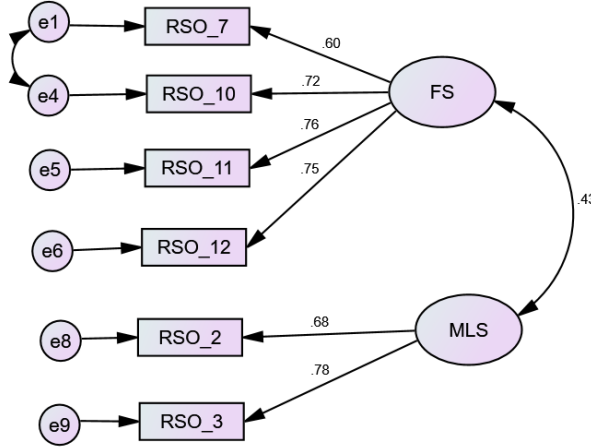
Uyum Ölçütü	Kötü Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

(Hu & Bentler, 1999).

Tablo 6'da Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri yer almaktadır. Uyum indeksleri incelendiğinde CMIN/DF ve RMSEA değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. Diğer indeksler iyi uyum sınırlarının içinde yer aldığı için DFA modelinin geçerli olduğu gözlenmektedir. Ayrıca, AMOS programı ile oluşturulan Rekabet stratejilerine ilişkin DFA modelinin diyagramı Şekil 3'de yer almaktadır.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

Şekil 3. Rekabet Stratejisi Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diagramı



Tablo 7. Risk Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Faktör Maddesi	Standart B	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Risk Yönetimi	Likiditeye Erişim	RYO 6	0.686	0.000	0.511	0.745	0.501
		RYO 7	0.382	0.000			
	Operasyonel Risk	RYO 10	0.321	0.000	0.505	0.703	0.756
		RYO 11	0.199	0.000			
		RYO 12	0.481	0.000			
	Risk Yönetimi Politikası	RYO 13	0.345	0.000	0.507	0.822	0.657
RYO 14		0.263	0.000				
		RYO 15	0.330	0.000			

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, *p<0.05

Tablo 7’de Risk yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları yer almaktadır. Üç alt boyuttaki tüm maddelerin istatistiki olarak anlamlı (p<0.05) olduğu görülmektedir. Likiditeye erişim, operasyonel risk ve risk yönetimi politikası alt boyutları için Cronbach’s Alpha Ağırlıkları sırasıyla 0.501, 0.756 ve 0.657 olarak bulunmuştur. Likiditeye erişim dışındaki boyutların Cronbach’s Alpha değerleri 0,6’den büyük olduğu için güvenilirlerdir. CR değerleri likiditeye erişim, operasyonel risk ve risk yönetimi politikası için 0.7’den büyük olması nedeniyle ölçek birleşik olarak güvenilirlerdir. Finansal riskten korunma alt boyutunun açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör değerlerinin modele etkisi olmadığı için bu alt boyut modelden çıkarılmıştır.

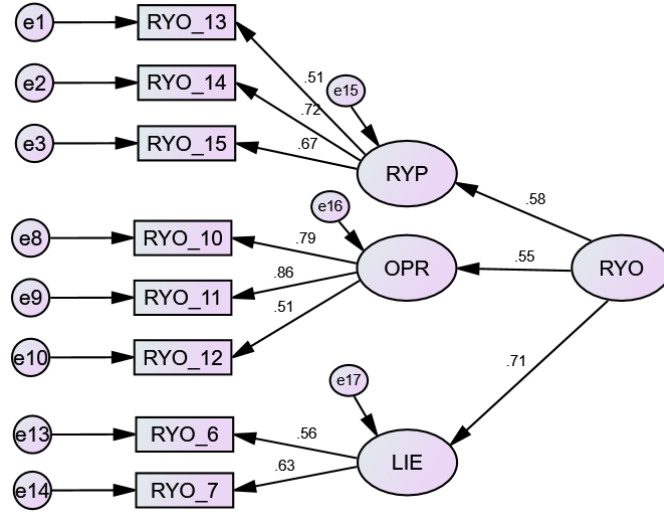
Tablo 8. Risk Yönetimi Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütü	Modelin Uyum Değeri	İyi Uyum	Modelin Uyumu
CMIN	46.101	--	--
DF	17	--	--
CMIN/DF	2.712	1 ile 3 arası	İyi Uyum
CFI	0.961	>0.95	İyi Uyum
SRMR	0.057	<0.08	İyi Uyum
RMSEA	0.061	<0.06	Kabul Edilebilir Uyum
PClose	0.176	>0.05	İyi Uyum

Tablo 8’de Risk yönetimi Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri yer almaktadır. RMSEA değeri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. Diğer indeksler iyi uyum sınırlarında oldukları için DFA model geçerlidir. Ayrıca, AMOS programı ile oluşturulan risk yönetimi DFA modelinin diyagramı Şekil 4’de yer almaktadır.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

Şekil 4. Risk Yönetimine İlişkin Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diagramı



Tablo 9. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Faktör Maddesi	Standart B	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
İşletme Performansı	Finansal Performans	IPO_3	0.405	0.000	0.501	0.856	0.857
		IPO_4	0.387	0.000			
		IPO_5	0.463	0.000			
		IPO_6	0.442	0.000			
		IPO_10	0.367	0.000			
		IPO_11	0.329	0.000			
	Finansal Olmayan	IPO_7	0.386	0.000	0.492	0.801	0.619
		IPO_8	0.238	0.000			

CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, *p<0.05

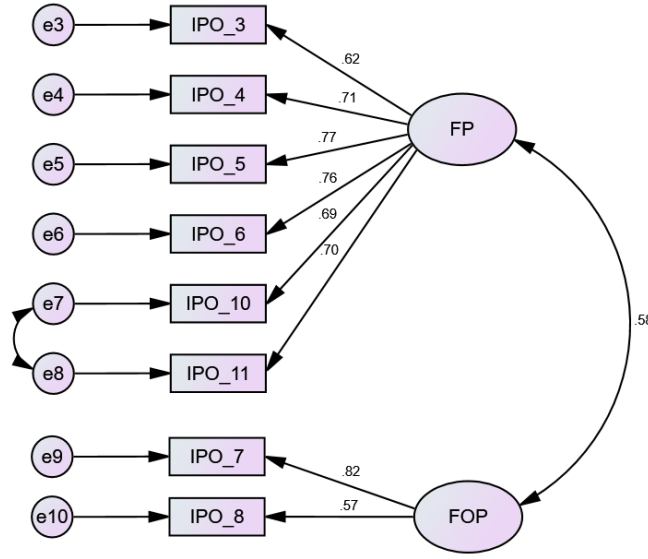
Tablo 9'da İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları yer almaktadır. İki alt boyuttaki maddelerin istatistiksel olarak anlamlı (p<0.05) olduğu görülmektedir. Finansal ve finansal olmayan performans alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin sırasıyla 0.857 ve 0.619; CR değerlerinin sırasıyla 0.856 ve 0.801 olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütü	Modelin Uyum Değeri	İyi Uyum	Modelin Uyumu
CMIN	53.442	--	--
DF	18	--	--
CMIN/DF	2.696	1 ile 3 arası	İyi Uyum
CFI	0.974	>0.95	İyi Uyum
SRMR	0.039	<0.08	İyi Uyum
RMSEA	0.066	<0.06	Kabul Edilebilir Uyum
PClose	0.095	>0.05	İyi Uyum

Tablo 10'da İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Uyum İndeksleri yer almaktadır. Uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA değeri kabul edilebilir uyum sınırlarındadır. Diğer indeksler iyi uyum sınırlarında oldukları için DFA modeli geçerlidir. Risk yönetimi DFA modelinin diyagramı Şekil 5'te yer almaktadır.

Şekil 5. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Modeli Yol Diagramı



4.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü belirlenerek ölçeklerin sonuçlarının istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 11. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach Alfa		Rekabet Stratejileri	Risk Yönetimi	İşletme Performansı
Rekabet Stratejileri	515	5,48	0,77	0,760	r	1		
					p	-		
Risk Yönetimi	515	2,73	0,43	0,697	r	0,228*	1	
					p	0,000	-	
İşletme Performansı	515	4,11	0,53	0,845	r	0,428*	0,276*	1
					p	0,000	0,000	-

*p < 0,05

Tablo 11’de ölçekler arasındaki korelasyon sonuçları yer almaktadır.

Ölçekler arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,5$), ilişkiler pozitif yöndedir. Rekabet stratejileri ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri $0,60 \geq 0,760 \geq 0,80$ aralığında olduğu için ölçek orta seviyede güvenilirdir. Risk yönetimi ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri $0,60 \geq 0,697 \geq 0,80$ aralığında olduğu için ölçek orta seviyede güvenilirdir. İşletme performansı ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri $0,845 \geq 0,80$ olduğu için ölçek yüksek seviyede güvenilirdir. Rekabet stratejileri ve risk yönetimi ölçekleri arasındaki ilişkinin %95 ve %99 güven sınırlarında istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). İki ölçek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır (0,228). Rekabet stratejileri ve işletme performansı ölçekleri arasındaki ilişkinin %95 ve %99 güven sınırlarında istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). İki ölçek arasında ilişki pozitif yönlü anlamlıdır.

İlişki vardır (0,428). Risk yönetimi ve işletme performansı ölçekleri arasındaki ilişkinin %95 ve %99 güven sınırlarında istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). İki ölçek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır (0,276).

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere, bağımsız değişkenlerin aracı değişkenlere ve aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin analizi yapılmıştır. Aracı değişken ile bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin boyutları üzerindeki etki geçisi Sobel, Aroian ve Goodman testleri ile test edilmiştir.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

Tablo 12. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Yol	B	Standardize B	Standart Hata	t	P	R ²
Rekabet Stratejisi → Risk Yönetimi	0,157	0,215	0,032	4,978	0,000	0,215
Rekabet Stratejisi → İşletme Performansı	0,272	0,314	0,036	7,489	0,000	0,314
Risk Yönetimi → İşletme Performansı	0,291	0,245	0,049	5,910	0,000	0,401
(Dolaylı Etki) Rekabet Stratejisi → Risk Yönetimi → İşletme Performansı	0,046	0,053	0,013	6,284	0,000	

Rekabet stratejisinin risk yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) etkisi bulunmaktadır. Rekabet stratejisi risk yönetiminin %22'sini açıklamaktadır ($R^2=0,215$). Rekabet stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı ($p < 0,01$) etkisi bulunmaktadır. Rekabet stratejisi işletme performansının %31'ini açıklamaktadır ($R^2=0,314$). Risk yönetiminin işletme performansı üzerinde anlamlı ($p < 0,01$) etkisi bulunmaktadır. Risk yönetimi işletme performansının %40'ını açıklamaktadır ($R^2=0,401$). Rekabet stratejisinin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) etkisi bulunduğu için risk yönetiminin rekabet stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu gözlenmektedir.

Tablo 13. Modelin Sobel, Aroian ve Goodman Testi Sonuçları

Yol	Aracı etki testi	t	Standart Hata	p
Rekabet Staretejileri→	Sobel Testi	3,808	0,012	0,000
Risk Yönetimi→	Aroian Testi	3,777	0,012	0,000
İşletme Performansı→	Goodman Testi	3,841	0,011	0,000

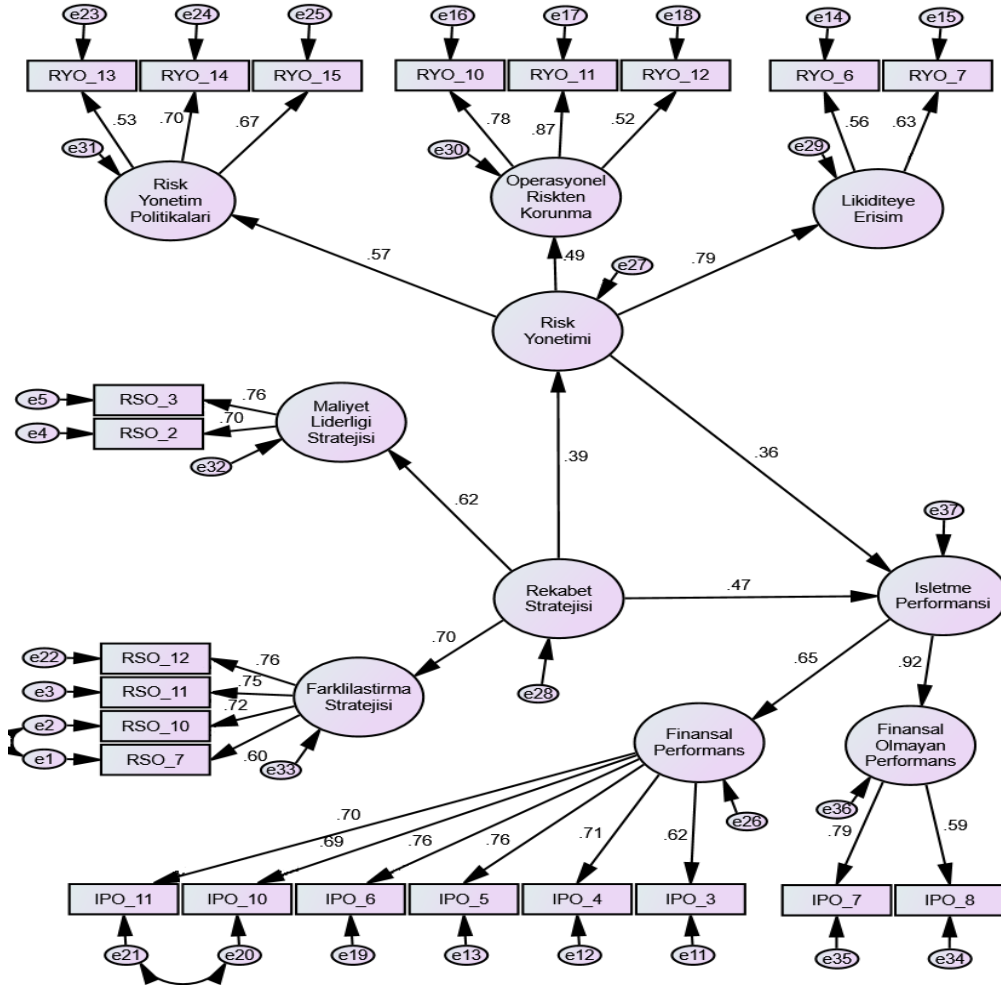
Tablo 13'de rekabet stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı ($p < 0,01$) aracı rolü olduğu Sobel, Aroian ve Goodman testleri ile analiz edilerek tespit edilmiştir.

Tablo 14. Model için Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütü	Modelin Uyum Değeri	İyi Uyum	Modelin Uyumu
CMIN	379.958	--	--
DF	197	--	--
CMIN/DF	1.929	1 ile 3 arası	İyi Uyum
CFI	0.940	>0.95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	0.056	<0.08	İyi Uyum
RMSEA	0.045	<0.06	İyi Uyum
PClose	0.884	>0.05	İyi Uyum

Tablo 14'de CMIN/DF (1,929), CFI (0,94), SRMR (0,056), RMSEA (0,045), PClose (0,884) değerleri kabul edilebilir ve iyi uyum sınırlarında olduğu için modelin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli Şekil 6'da yer almaktadır.

Şekil 6. Boyutlar için Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 6 araştırmanın boyutları için yapısal eşitlik modelini göstermektedir. Tablo 14 üst boyutlar için uyum indekslerini göstermektedir. Tüm uyum indekslerine bakılarak model uyumunun iyi olduğu gözlenmektedir.

H1 hipotezi, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkisi vardır. Rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiş ($p < 0,01$), H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H2 hipotezi, rekabet stratejilerinin risk yönetimi uygulamaları üzerinde etkisi vardır. Rekabet stratejilerinin risk yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiş ($p < 0,01$), H2 hipotezi kabul edilmiştir.

H3 hipotezi, risk yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde etkisi vardır. Risk yönetim uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiş ($p < 0,01$), H3 hipotezi kabul edilmiştir.

H4 hipotezi, rekabet stratejilerinin, işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının aracı rolü vardır. Risk yönetimi değişkeni modele dâhil edildiğinde rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için risk yönetiminin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna varılmış, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Yoğun rekabetin olduğu belirsiz ve karmaşık çevrede, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, rekabet avantajlarını korumaları ve artırmaları için SWOT analizleri, misyonları, vizyonları ve amaçları yönünde doğru stratejileri geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet stratejilerinin performanslarını artırabilmesi için risk yönetimi araçlarına hâkim olmaları ve doğru risk yönetimi uygulamaları gerçekleştirmeleri önemlidir.

Araştırmada, rekabet stratejilerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği, rekabet stratejilerinin risk yönetiminin pozitif yönde etkilediği, risk yönetiminin işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, rekabet

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde risk yönetimi uygulamalarının kısmi aracı rolü olduğu gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarının Türkiye'nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarına doğru rekabet stratejilerini belirleme, risk yönetimi araçlarının önemini keşfetme ve bunları işletme performanslarını artıracak doğru stratejileri uygularken aktif olarak kullanmaları yolunda ışık tutacağı öngörülmektedir.

Araştırma sonuçları, rekabet stratejilerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırmaları desteklemektedir. Nandakumar, Ghobadian and O'Regan (2010), mekanik yapıları veya belirsiz çevrelerde farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini uygulayan işletmelerin finansal performanslarını artırdıklarını bulmuşlardır.

Araştırmada rekabet stratejilerinin risk yönetiminin pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırmaları desteklemektedir. Elahi'ye (2010) göre, işletmenin risk yönetimi yeteneği, maliyetlerini ve farklılaştırmayla müşterileri için yarattığı değeri etkileyebilir. Bu yetenek, işletmenin rekabetçi konumunu ve performansını da etkileyebilir.

Araştırmada risk yönetiminin işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırmaları desteklemektedir. Amberg ve Friberg'e (2015) göre, işletmeler operasyonel riskten korunma, likiditeye erişme ve finansal türevler kullanarak riskten korunma stratejileri uygulamakta, bunların olumlu finansal sonuçları riski yönetmeleri için onları motive etmektedir.

Teorik ve Pratik Katkıları

Çalışmada, rekabet stratejileri, risk yönetimi uygulamaları ve işletme performansı ile ilgili literatür incelenerek, güncel gelişmeler ortaya konmuş, araştırma sonuçları sunulmuştur. Literatürde rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar olmasına rağmen risk yönetimi uygulamalarının aracı değişken olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Risk yönetimi uygulamaları genelde finansal riskten korunma boyutu ile incelenirken; operasyonel riskten korunma ve likiditeye erişim alt boyutlarında yapılan sınırlı sayıda uluslararası çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada risk yönetimi uygulamalarının aracı rolünün üç boyutuyla incelenmesinin literatüre katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Araştırma bulguları yönünde risk yönetimi uygulamaları gerçekleştirilerek uygulanan rekabet stratejilerinin işletmelerin performanslarını artıracığı öngörülmektedir.

Gelecek Araştırma Önerileri

Araştırma gelecekte Türkiye'deki imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilir. Böylece, ilgili işletmelerin rekabet stratejileri uygulama düzeyleri, bunların performansları üzerindeki etkisi, risk yönetim uygulamalarının buradaki rolü tespit edilebilir. Bu araştırmanın bulgularının gelecekte yapılacak yeni araştırmalara öncülük edeceği, yeni araştırmaların sonuçlarının bu araştırma ile karşılaştırılacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, Nisan, 51-66.
- Akan, N. B. (2008). Likidite Riski Ölçümü. *Bankacılar Dergisi*, 66, 66-81.
- Allen, S. (2013). *Financial Risk Management (2 b.)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Amberg, N., & Friberg, R. (2015). Derivatives, Operational Hedging and Access to Liquidity as Tools for Risk Management: Results from a Questionnaire. mimeo, Stockholm School of Economics, 1-35.
- Awin, E. (2018). Liquidity Risk and Its Determinants: A Study on Oil and Gas Industry in Tatneft. Munich Personal RePEc Archive, May 15th, 1-30.
- Bansal, A., Kauffman, R. J., Mark, R. M., & Peters, E. (1991). Financial Risk and Financial Risk Management Technology (Rmt): Issues And Advances. New York University, Stern School of Business, Center for Research on Information Systems, Information Systems Department, Working Paper Series, STERN IS-91-23.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

- Barca, M., & Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *NWSA-Social Sciences*, 7(2), 89-107.
- Barned, J. (2012). *Guide to managing commodity risk*. Victoria: CPA Australia Ltd.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.
- Betz, F. (2001). *Executive Strategy: Strategic Management and Information Technology*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Butnariu, A., Luca, F.-A., & Apetrei, A. (2018). Mitigating Financial Risk By Using Hedging Strategies. *SEA- Practical Application of Science*, 6(16), 75-79.
- Carlton, T. (1999). Risk and Capital Management in Non-Financial Companies. *ResearchGate*, January, 83-107.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chisholm, A. M. (2004). *Derivatives Demystified; Step-by-Step Guide to Forwards, Futures, Swaps and Options*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Chui, M. (2012). Derivatives Markets, Products and Participants: an Overview. *IFC Bulletin* 35, 3-11.
- Clarke, C. J., & Varma, S. (1999). Strategic Risk Management: The New Competitive Edge. *Long Range Planning*, 32(4), 414-424.
- Çiğçi, G., & Reis, G. (2020). Risk İştahı ile Piyasa Likiditesi Arasındaki Nedensellik İlişkisi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 389-403.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design (10 b.)*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Dal, V., & Akçagün, E. (2012). Türk Hazır Giyim Sanayinin Uluslararası Pazarlarda Üstünlük Sağlaması İçin Rekabet Stratejisi Önerileri. *İstanbul: İstanbul Sanayi Odası*.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases (13 b.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Doğan, E. (2017, Aralık). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 163-178.
- Dunk, A. S. (2002). Product quality, environmental accounting and quality performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(5), 719-732.
- Elahi, E. (2010). How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage. *College of Management Working Papers and Repots, UMBCMWP 1447, June 9th, Boston: University of Massachusetts Boston*.
- Frensidy, B., & Mardhaniaty, T. I. (2019). The Effect of Hedging with Financial Derivatives on Firm Value at Indonesia Stock Exchange. *Economics and Finance in Indonesia*, 65(1), 20-32.
- Godfrey, P. C., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic Risk Management: New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Gözen, A. (2018). Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (1 b.). *İstanbul: Hiperlink Yayınları*.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2004). *Process-Based Strategic Planning (3 b.)*. Berlin: Springer.
- Hestinoviana, V., & Handayani, S. R. (2013). The Influence Of Profitability, Solvability, Asset Growth, and Sales Growth Toward Firm Value. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 1-7.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management* (3 b.). Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization* (8 b.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Horcher, K. A. (2005). *Essentials Of Financial Risk Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Islami, X., Naim, M., & Latkovič, M. T. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm. *Future Business Journal*, 6(1), 1-15.
- Jeasakul, P. (2020). Considerations for Designing Temporary Liquidity Support to Businesses. *IMF | Monetary and Capital Markets*, May 8th, 1-9.
- Kapusuzoğlu, A., & Ceylan, N. B. (2018). Opsiyon Fiyatlama Teorisi. Ed. A. Gündoğdu. *Finansın Temel Teorileri içinde*, (ss. 195-225). Yayın No: 3712. İşletme Ekonomi Dizisi: 952. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kay, N. (2014). *Competitive Strategy*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Kayalı, M. M., & Ünal, S. (2005). Piyasa Mikroyapısı, Finansal Varlıkların Likiditesi ve Fiyatların Oluşumu. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 1-14.
- Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. Blacksburg: Pamplin College of Business, Virginia Tech Publishing.
- Ketchen, D., & Short, J. (2019). *Mastering Strategic Management*. The Open University of Hong Kong.
- Kiseleva, I. A., Karmanov, M. V., Korotkov, A. V., Kuznetsov, V. I., & Gasparian, M. S. (2018). Risk Management in Business: Concept, Types, Evaluation Criteria. *Revista Espacios*, 39(27), 18-35.
- Koppenhaver, G. D. (2010). *Derivative Instruments: Forwards, Futures, Options, Swaps, and Structured Products*. R. W. Kolb, & J. A. Overdahl (Ed.) (ss. 3-20) içinde *Financial Derivatives: Pricing and Risk Management* (3 b.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marion, D. (2006). *The Antecedent and Consequences of a Strategic Orientation that Leads to Organizational Structure Performance, and Competitive Advantage*. Phd Thesis. Toledo: The University of Toledo.
- Moles, P. (2016). *Financial Risk Management. Sources of Financial Risk and Risk Assessment*. Edinburgh: Heriot-Watt University- Edinburgh Business School.
- Nandakumar, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (2005). *Understanding Competitive Advantage. The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*. Berlin-Heidelberg-New York: Springer.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö., & Zengin, E. (2015). Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXVII(I), 149-164.
- Paligorova, T., & Staskow, R. (2014). The Use of Financial Derivatives by Canadian Firms. *The Bank of Canada Review*, Autumn, 47-54.

Rekabet Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde
Risk Yönetimi Uygulamalarının Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma
Erkan BAY, Tuğba KARABULUT

- Paşaoğlu, D. (2013). Stratejik Değerleme ve Kontrol. C. Koparal, & A. N. Şakar (Dü) içinde, Stratejik Yönetim-II (s. 118-138). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press-Simon & Schuster Inc.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, November -December, 37-55.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (3 b.). (G. Ulubilgen, Çev.) İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Putri, I., & Rahyuda, H. (2020, January). Effect of Capital Structure and Sales Growth on Firm Value with Profitability as Mediation. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(1), 145-155.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Neil Ritson & Ventus Publishing ApS.
- Salazar, A. L., Soto, R. C., & Mosqueda, R. E. (2012). The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Journal of Business Research*, 6(2), 93-103.
- Satır, H., Kısakürek, M. M., & Yaşar, F. (2020). Likidite ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Topsis Analiz Yöntemi İle Değerlendirilmesi: BİST Perakende Ticaret Sektöründe Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-15.
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2008). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach* (6 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sharp, B. (1991). Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1), 4-10.
- Singh, R. R. (2012). *Derivatives & Risk Management*. New Delhi: Lovely Professional University - Excel Books Private Limited.
- Song, M., Calantone, R. J., & Benedetto, C. A. (2002). Competitive Forces and Strategic Choice Decisions: An Experimental Investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23, 969-978.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations: Fifth Edition* (1 b.). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17.
- Thompson, J., & Martin, F. (2010). *Strategic Management: Awareness and Change* (5 b.). Thomson Learning, South-Western Cengage Publishing.
- Tufano, P. (1996). Who Manages Risk? An Empirical Examination of Risk Management Practices in the Gold Mining Industry. *The Journal of Finance*, LI(4), 1097-1137.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (9 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Volkova, N., & Shagun, V. (2017). Modern trends of development of the world economy and financial competitiveness of enterprises. *SHS Web of Conferences*, 39, 01031, 1-12.
- Yiğiter, Ş. Y. (2011). İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, (23), 1-17.