

İLAÇ FIRMA YÖNETİCİLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER*

FACTORS AFFECTING MANAGEMENT COMPETENCES OF PHARMACEUTICAL COMPANY MANAGERS IN TERMS OF COMPETITION STRATEGIES

Ali LEVENTELİ

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul
(alileventeli@gmail.com)
ORCID: 0000-0002-1794-6578

Serap İNCAZ

Kırkırelle Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
(serapincaz@gmail.com)
ORCID: 0000-0002-0779-8700

ÖZ

Türkiye ilaç sektörü, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğun yaşandığı, stratejik açıdan oldukça önemli bir sektör konumundadır. Buna rağmen Türkiye ilaç sektörü henüz dünya pazarında yeterli rekabet gücüne henüz ulaşamamıştır. Firma performansını arttırabilmek ve uzun dönemde bunu devam ettirebilmek, stratejik rekabet araçlarının kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı; ilaç firma yöneticilerinin, rekabet stratejilerinin oluşturulmasına temel teşkil eden faaliyetleri (beş güç analizi ve değer zinciri analizi) içeren Porter (1980) modelini firmalarında hangi yetkinlik düzeyinde uyguladıklarını ve söz konusu yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olan değişkenleri tespit etmektir. Bu amaçla çalışmada, Porter'in temel rekabet stratejileri ve bu stratejilerden birini seçmek adına yapılmasını önerdiği 5 güç analizi ve değer zinciri analizi üzerinde durulmuş, yönetsel yetkinlik alanında yapılan çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümlerde çalışmada kullanılan yöntem ve analizler sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır. İlaç firma yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik durumları ile ilgili bulgular incelendiğinde; %54,1' inin yetkin olduğu ve %45,9' unun yetkin olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Yetkinlik, Rekabet Stratejileri, İşletme Yönetimi, Michael Porter.

ABSTRACT

Turkey's pharmaceutical sector, where national and international competition is intense, it is quite an important sector in terms of strategic point of view. Despite of this reality, Turkey's pharmaceutical sector has not reached yet sufficiently competitive in the world market. Being able to increase the performance of the company and to maintain this in the long term has made it inevitable to use strategic competition tools. The aim of this study is; the Porter's (1984) model, which includes the activities (five forces analysis and value chain analysis) that forms the basis for the formation of competitive strategies, is applied by the pharmaceutical company managers at what level of competence in their companies. For this purpose, in this study, Porter's basic competitive strategies and 5 power analysis

* Bu çalışma Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanan "İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin analizi" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

-value chain analysis that he suggested to be done to determine any strategies were examined. In the same section, the information obtained at the end of the literature review on managerial competence is given. In the last sections, the findings obtained as a result of the methods and analysis used in the study are discussed. When the findings about the managerial competency of pharmaceutical company managers in terms of competitive strategies are examined; 54.1% of pharmaceutical company managers were found to be competent and 45.9% were not.

Keywords: Managerial Competence, Competitive Strategies, Business Management, Michael Porter.

1. Giriş

Hızla değişen çevre koşulları nedeni ile belirsizliğin hâkim olduğu günümüz küresel rekabet ortamında, yeniliklere esneklikle cevap veren rekabetçi firmaların ayakta kalması mümkün olmaktadır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilir stratejik hamleler yapmasını gerekli kılmaktadır.

İlaç sektörü, kendine has birtakım özellikleri olan gerek üretim hacmi ve gerekse ticari kapasitesiyle Türkiye ekonomisi için kritik öneme sahip endüstrilerdendir. İlaç sektörünün ürettiği ürünlerin sağlığın ve yaşam kalitesinin sürdürülebilirliğinde vazgeçilmez oluşu ve stratejik öneme sahip olmaları ilaç sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli nitelikleridir. Bu nitelikler ilaç sektörünü toplumların bugünü ve yarını için stratejik bir konuma taşımaktadır.

T.C. Kalkınma Bakanlığına bağlı "İlaç Çalışma Grubu"nun 2014 yılında hazırladığı raporunda, Türkiye İlaç Sektörünün stratejik önemi şu ifadelerle vurgulanmıştır: "Türkiye'nin ilaç endüstrisi yatırımlarını çekmek için rekabet ettiği diğer ülkeler, 1990'lı yıllardan başlayarak ilaç endüstrisini öncelikli sektör olarak konumlandırmış ve hükümetleri öncülüğünde geliştirilen stratejik eylem planları çerçevesinde önemli yatırımları ülkelerine çekerek net ihracatçı konumuna gelmişlerdir. Türkiye bu yatırımları çekmek için harekete geçtiği takdirde küresel ilaç endüstrisinde rekabetçi bir oyuncu olma iddiasını ortaya koyacaktır. İlaç endüstrisi, sanayi stratejisinin önemli bir parçası olmalıdır."

İlaç sektörünün, ülke ekonomisine sağlayabileceği potansiyel katkılar dikkate alındığında; firma yöneticilerinin günümüzde karşı karşıya oldukları sorunların çözümünde temel stratejik yönetim yaklaşımlarından yeterince yararlanmaları, büyük işletmeler olarak varlıklarını sürdüren ilaç firmalarının uzun vadeli hedeflerini başarılabilmeleri, ancak stratejik yaklaşımları benimsemeleri durumunda mümkün olacaktır. Buradaki temel kritik nokta, ilaç firma yöneticilerinin stratejik kararlar alabilmeleri, başka bir deyişle ileriye dönük uzun dönemli planlar yapabilmeleri ile ilgilidir. Bu nedenle, ilaç firma yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımları ile ilgili yetkinliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde stratejik yönetim yetkinliklerinin belirlenmesi ve bu alandaki ihtiyaçlarının giderilmesi büyük yararlar sağlayacaktır.

Tüm bu nedenlerden dolayı, bu çalışmanın amacı, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin analiz edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç kapsamında ilaç firma yöneticilerinin, rekabet stratejilerinin oluşturulmasına temel teşkil eden faaliyetleri (beş güç analizi ve değer zinciri analizi) içeren Porter modelini, firmalarında hangi düzeyde uyguladıkları ve bu modelde yer alan faaliyetlerde, yönetici olarak ne şekilde rol aldıkları tespit edilmeğe çalışılmıştır. Bu çalışma, firma yöneticilerine bir rekabet stratejisi önerme amacı taşımamaktadır. Buna karşılık bu çalışmada, ilaç firma yöneticilerinin, Porter (1980)'ün modelinde ortaya koyduğu rekabet stratejileri açısından, stratejik yönetim yetkinliklerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Başka bir ifadeyle bu çalışmada ilaç firma yöneticilerinin, Porter (1980)'ın endüstrideki rekabeti ölçen 5 g analizi ve değer zinciri analizi faaliyetlerini içeren modelinin, bu faaliyetlerle ilgili olarak ortaya koydukları tutumları/davranışları aracılığıyla yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte, ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeyleri üzerinde hangi değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki pozisyon, firmanın yaşı, firmanın ihracat yapısı yapmaması, firmanın sahiplik yapısı, firmanın ticari unvanı) etkili olup olmadığı incelenmiştir.

2. Literatür

Bu bölümde; Strateji ve Stratejik Yönetim kavramları, Porter'ın modelinde yer alan temel rekabet stratejilerinin belirlenebilmesi amaçıyla yapılmasını önerdiği, sektördeki Rekabeti Etkileyen 5 G Analizi ve Değer Zinciri Analizi ile ilgili bilgi verilmiştir. Söz konusu stratejilerin başarıyla uygulanmasında, yöneticilerin sahip olduğu yönetsel yetkinliklerin büyük önem taşıması nedeniyle, Yönetsel Yetkinlik alanında yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji ile ilgili yapılan birçok araştırmada, firmalar arasındaki performans farklılıklarının, strateji farklılıklarından kaynaklandığı bir gerekçe olarak sunulmaktadır. Örneğin, daha iyi performans gösteren bir firma, rekabetten korunan bir pazar konumunda olabilir (Porter, 1980) veya firmanın yenilik yapmasını, farklılaşmasını sağlayan benzersiz yeteneklere sahip olabilir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Chandler'ın (1962) deyiimiyle strateji, bir işletmenin temel/uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve buna uygun eylemlerin benimsenmesi olarak görülmelidir. Porter (1980;1985) stratejiyi, "bir firmanın lehte bir pozisyon oluşturmak ve rakipleri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için firma kaynaklarını konumlandıran bir plandır" biçiminde tanımlamıştır.

Porter (1980;1985) stratejiyi, "bir firmanın lehte bir pozisyon oluşturmak ve rakipleri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için firma kaynaklarını konumlandıran bir plandır" biçiminde tanımlamıştır. Stratejinin, firma açısından benzersiz ve değerli bir konum yaratılması gerektiğini vurgulamıştır (Porter, 1996).

Ülgen ve Mirze (2010) stratejiyi, "rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" olarak açıklamışlardır.

Stratejik yönetim, yöneticilerin işletmeleri için daha iyi performans ve rekabet avantajı sağlamak amaçıyla uygun stratejilerin tanımlanması ile ilgilidir. Stratejik yönetim farklı araştırmacılarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Ülgen ve Mirze (2010) stratejik yönetimi "işletmenin çevresi ile ilişkisinin ötesinde geleceği yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi" olarak tanımlamışlardır.

David (2011) stratejik yönetimi, "Bir firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımın da ifade ettiği gibi stratejik yönetim, organizasyonel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finans (muhasabe), retim, AR-GE ve bilgi sistemlerini entegre etmeye odaklanmaktadır. Işletme yönetimi literatüründe stratejik yönetim ve stratejik planlama birbirini yerine kullanılmaktadır. Stratejik yönetim terimi, strateji planlaması, uygulaması ve

değerlendirmesine atıfta bulunurken, stratejik planlama sadece strateji formülasyonuna atıfta bulunmaktadır. Stratejik yönetimin amacı gelecek için yeni fırsatlar yaratmak ve kullanmak iken stratejik (uzun dönemli) planlama ise, bugünün eğilimlerini gelecek için optimize etmeye çalışmayı vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim temel olarak etkili stratejileri formüle etmeyi ve uygulamayı amaçlamaktadır. Etkili stratejiler, elbette, organizasyon ve çevresi ile stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi arasında üstün bir uyum sağlayan stratejilerdir. Stratejiler zamanla çevresel değişikliklere uyacak şekilde değişmekle birlikte, firmalar rekabet avantajını korumak için temel yetkinliğe odaklanan, sinerji oluşturan ve müşteriler için değer yaratan stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Krishna ve Rao, 2003).

Stratejik yönetim, bir şirketin uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetsel kararlar ve eylemlerdir. Stratejik yönetim, bir firmanın güçlü ve zayıf yanları ışığında dış fırsatların ve tehditlerin izlenmesini ve değerlendirilmesini vurgular. Başlangıçta iş politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, stratejik planlama, çevresel analiz ve endüstri analizi gibi konuları içermektedir (Wheelen ve Hunger, 2012).

Stratejik yönetim, bir stratejiyi gerçekleştirmek, özellikle de yaratıcı stratejik düşünceden kaynaklanan vizyonu gerçekleştirmek için yapılan bir yönetim eylemidir. İş alanındaki başarılı stratejistler sadece stratejik düşünmeyle değil, aynı zamanda stratejik yönetimin bir sonraki adımı olan eyleme geçişi sağlamayı da hedeflerler. Stratejik yönetim bu nedenle, stratejik niyetin stratejik eyleme dönüştürülmesi anlamına da gelmektedir (White, 2004).

Michael Porter, firmaların ve yöneticilerinin, iş alanıyla (sektör) ilgili rekabet stratejilerini oluştururken yararlanabilecekleri bir model oluşturmuştur. Bu modelde, sektör rekabet yapısını ortaya çıkaran "beş güç analizi" ve firmanın tüm faaliyetlerini incelediği "değer zinciri analizi" büyük önem taşımaktadır.

2.2. Rekabeti Etkileyen 5 Güç Analizi

Michael Porter, firmaların, iş alanıyla (sektör) ilgili rekabet stratejilerini oluştururken yararlanabilecekleri bir model oluşturmuştur. Bu modeli, sektör rekabet yapısını ortaya çıkaran "beş güç modeli" olarak tanımlamıştır. Bu güçler, rekabetin yoğunluğunu ve dolayısıyla bir endüstrinin kârlılığını ve çekiciliğini belirlemektedir. Bu modele göre: firma stratejisinin amacı bu rekabetçi güçleri, firmanın konumunu güçlendirecek şekilde yönetmek olmalıdır. Porter'ın "beş güç analizi" temelinde, sektör içindeki rekabetin doğasını etkileyen sektör dışındaki faktörlerle sektördeki güçlerin, firmaların rekabet biçimini nasıl etkilediğini incelemektedir. Bir firma, pazarda etkin bir şekilde rekabet edebilmek için sektörü ve içinde bulunduğu pazarın dinamiklerini anlamalıdır.

Porter (1980)'e göre, herhangi bir sektördeki rekabetin niteliği/yoğunluğu aşağıdaki beş güçle belirlenebilir:

1. Potansiyel Rakiplerin Yarattığı Tehdit
2. Pazardaki Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti
3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

5. İkame Ürünlerinin Yarattığı Tehdit

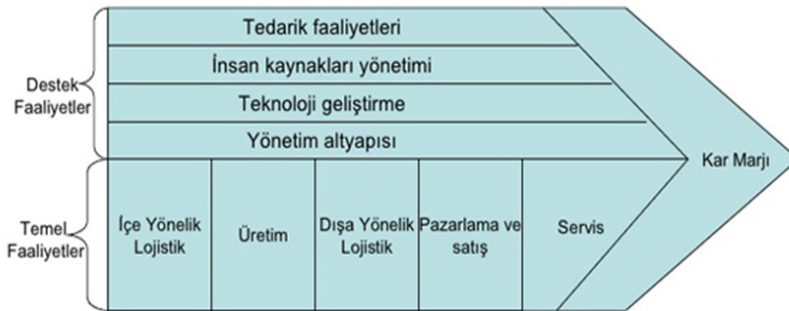
Porter (1980), rekabet ortamının bir firmaya etki eden beş farklı gücün etkileşimi ile yaratıldığını iddia ederek rekabeti zorlayan güçleri yukarıda belirtildiği biçimiyle tanımlamıştır. Bu güçlerin her birinin doğasını anlamak, firmalara pazarlarında başarılı olmaları için uygun stratejileri oluşturmalarında gerekli bilgileri sağlayacaktır. Porter bunun yanında, firmaların kendilerine bir rekabet avantajı sağlayan ya da sağlayabilecek unsurları belirlemelerine yardımcı olacak değer zinciri analizi üzerinde durmuştur

2.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri terimi, bir firmanın girdilerini müşteri açısından değere dönüştürme sürecinin bir faaliyetler zinciri olduğu fikrini ifade etmektedir. Girdileri çıktılara dönüştürme süreci, bir dizi temel faaliyet ve destek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu süreçteki her faaliyet ürüne değer katacak biçimde oluşturulur (Hill ve Jones, 2009). Değer zinciri kavramı, "girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için firma faaliyetlerinin tanımlanması"nı ifade etmektedir (Walters ve Rainbord, 2004).

Porter (1985) rekabet avantajının; bir firmanın kendi değerlerinden kaynaklandığını ve alıcıları için, firmanın bu değeri yaratırken katlandığı maliyetten daha yüksek bir değer yarattığını belirtmiştir. Porter (1985) "değer"i, alıcıların ödemek istedikleri fiyat biçiminde tanımlamış ve bu değer, eşdeğer faydalar için rakiplerden daha düşük fiyat sunmaktan veya daha yüksek bir fiyata daha fazla benzersiz faydalar sağlamaktan kaynaklandığını savunmuştur.

Değer, tüketicilerin firmanın kendilerine sunduğu faydaya karşılık olarak ödemeye razı oldukları bedel olarak ifade edilmektedir. Değer, toplam gelir şeklinde ifade edildiğinde, bir firmanın kârlı olabilmesi için bu değer, ürünün üretilmesi ilgili maliyetlerinden fazla olması gerekmektedir (Porter, 1985). Porter'ın değer zinciri analizi ile oluşturduğu çerçeve, firmalara bir rekabet avantajı sağlayan ya da sağlayabilecek unsurları belirlemelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Gersil, 2006). Porter (1985), bir firmanın rekabet avantajının, firmanın kaynaklarına bütüncül olarak bakılarak anlaşılamayacağını, bu nedenle de temel faaliyetlerin belirlenerek destekleyici faaliyetler ile birlikte, çıktının sonuç değeri üzerinden ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Değer Zinciri Analizi

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.37.

Porter, firmaların ve yöneticilerinin ancak sektördeki rekabeti etkileyen güçlerin analizi ve rekabet avantajı sağlayan veya sağlayabilecek temel ve destek faaliyetlerini incelediği değer zinciri analizinden sonra bir strateji seçebileceklerini vurgulamıştır.

2.4. Temel Rekabet Stratejileri

Porter'ın sunduğu rekabet stratejileri, bir firmanın sektöründe mümkün olan en avantajlı pozisyonu elde etmesinin yollarına odaklanmaktadır. Bir firmanın kârı, esasen gelirleri ve maliyetleri arasındaki farktır. Dolayısıyla rekabete göre en düşük maliyetleri veya en yüksek fiyatları yakalayarak yüksek karlılık elde edilebilir. Porter, "maliyet liderliği" ve "farklılaştırma" terimlerini bu amaçla kullanmıştır. Porter'a (1985) göre, bir şirketin rekabet avantajı elde etmek için üstlenebileceği üç genel strateji olduğunu önermiştir: Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri (Şekil 2).

Pazar Kapsamı		
Geniş	Maliyet Liderliği Stratejisi	Farklılaştırma Stratejisi
Dar	Odak Pazar, Maliyet Stratejisi	Odak Pazar, Farklılaştırma Stratejisi
Rekabet Avantajı Kaynağı	Maliyet	Farklılaştırma

Şekil 2. Temel Rekabet Stratejileri

Kaynak: Micheal Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, s.12.

Day ve Wensley (1988) maliyet liderliğini; firmaların maliyetlerini azaltacak, rakiplerden daha düşük maliyetle mal veya hizmet üretmesini sağlayacak, piyasa fiyatlarını belirleyerek piyasada liderlik yapmasını kolaylaştıracak araçların kullanılması olarak tanımlamışlardır. Pearce ve Robinson (2011) farklılaştırma stratejisini; firmanın pazara sunduğu mal ya da hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde rakiplerinin ortaya koyduğu ürün, hizmet, teknoloji, imaj veya marka, tasarım, satış ağı gibi faaliyetlerde özgünlük ortaya koyarak avantaj elde etme stratejisi şeklinde açıklamışlardır. Hill ve Jones (2009) odaklanma stratejisinin; bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bir alanda odaklanmanın beraberinde uzmanlaşmayı getireceğini ve rakiplere göre firmayı daha avantajlı bir konuma taşıyacağını iddia etmişlerdir.

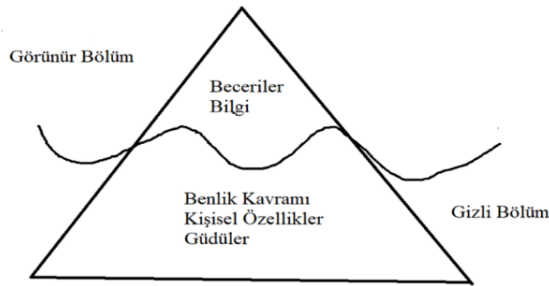
Temel rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanması, büyük bir oranda yöneticilerin sahip olduğu yönetsel yetkinliklere bağlıdır. Bu açıdan yönetsel yetkinliklerin öncelikle belirlenmeleri ve daha sonra geliştirilmeleri büyük önem taşımaktadır.

2.5. Yönetsel Yetkinlik

Lakshminarayanan vd. (2016) firmaların sürdürülebilir başarıları için, yöneticilerinin yetkinliğinin hayati önem taşıdığını ve yetkin yöneticilerin, firmalarının genel performansı ve karlılığı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Yetkinlik kavramı, McClelland (1973)'ün yüksek performansa ulaşmak için geleneksel zekâ

testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlendirilmesi yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmesiyle gündeme gelmiştir. Boyatzis (1982) yetkinliğin “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkân veren kişisel özellikler” olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde Perrenoud (1999) kişinin yetkinliklerini; sahip olduğu bilgi, beceri, amaç, öz imaj ve değerlerin şekillendirdiğini ifade etmiştir. Boyatzis (1982) açısından kişinin sergilediği çeşitli davranışlar, belirli yetkinliklerin göstergeleri olarak kabul edilmiştir. Spencer ve Spencer (1993) yaptıkları tanımla, Boyatzis’in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha belirgin hale getirmişlerdir: “Yetkinlik, kişinin herhangi bir işte veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir. Bu özellik; kişiliğin oldukça derin bir parçası, değişik durum ve koşullarda kişinin nasıl davranacağını öngörmeye imkân sağlayan bir göstergedir”. Lucia ve Lebsinger (1999) yetkinliği; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamışlardır. Spencer ve Spencer (1993) Buzdağı Modelinde (Şekil 3) yetkinliğin beş farklı özelliğini belirtmişlerdir. Yetkinliği bir bireyin kişiliğinin oldukça derin ve kalıcı bir parçası olarak tanımladılar ve yetkinliklerin, kişinin birçok farklı durumda ve iş görevinde sergileyeceği davranışları ve performansı öngörme olanağı sunacağını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin incelenmesinde gösterdikleri davranışlar/tutumlar temel alınmıştır.



Şekil 3. Buzdağı Yetkinlik Modeli

Kaynak: L.M. Spencer ve S.M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1993, s.11.

Hellriegel ve diğerleri (2008) tarafından önerilen tanımda; yönetsel yetkinlikler, bireysel verimliliğe katkıda bulunan bir bilgi toplama, tutum ve beceriler topluluğudur. Bu tanımla tutarlı olarak, Henderson (2000) bir yetkinliği “bir projeyi etkin bir şekilde gerçekleştirmede gerekli olan bilgi ve becerilerin bir karışımı” olarak tanımlamıştır.

Yönetsel yetkinlik için genel bir tanım sunacak olursak; bir kişinin mesleğinin büyük bir bölümünü (bir rol veya sorumluluk) etkileyen, iyi bir şekilde ölçülebilir, iş performansı ile ilişkili olan bilgi, beceri ve tutum kümesidir (Barber ve Tietje, 2004). Yönetsel yetkinlikler, işi performansla ilişkilendiren, işi etkileyen beceri, tutum ve bilgi kümesidir (Boyatzis, Golman ve Rhee, 2000).

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örneklemine, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine dair bilgilere yer verilmiştir.

Bu çalışmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2012).

Veri toplanmaya başlanan 10.10.2019 tarihi itibarı ile sektördeki dernek (Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği) ve sendika (İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası) yöneticileri yardımıyla, söz konusu dernek ve sendika üyesi tüm ilaç firma yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Basit rassal örnekleme ile bu evrenden 453 kişilik bir örnekleme ulaşılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan anket, araştırmacılar tarafından ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü ilaç firma yöneticilerinin "Cinsiyet", "Yaş", "Eğitimi Durumu", "Firmadaki Pozisyonu", "Firma Ticaret Unvanı", "Firma Sahiplik Yapısı", "Firma Yaşı" ve "Firma İhracat Yapma Durumu" bilgileri hakkındaki sorulardan (toplam 8 soru) oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü; ilaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik düzeylerini belirlemek amacıyla, Ülgen ve Mirze (2010)'nin çalışmalarından yararlanılarak, araştırmacılar tarafından 42 madde olarak oluşturulmuştur. Söz konusu bu maddelerde yer alan tüm ifadeler bir gösterge olarak kabul edilmiştir. 7 boyuttan oluşan bu 42 maddelik yapının güvenilirliği bu çalışmada $\alpha = 0,973$ olarak elde edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan toplam 42 maddenin her birini katılımcıların "1=Hiç Belirlemedim", "2=Nadiren Belirledim", "3= Bazen Belirledim", "4= Çoğu Zaman Belirledim", "5=Her Zaman Belirledim" şeklinde cevaplanması istenmiştir. Dolayısıyla bu maddelerin her birinden alınabilecek minimum puan 1, maksimum puan ise 5 tir.

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için anketin ikinci bölümündeki 42 maddeye verilen cevapların ortalaması alınmıştır. Buna göre; ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri puanı minimum 1, maksimum ise 5 olmaktadır. Alınan yüksek RSAYY puanları ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin yüksekliğini, alınan düşük RSAYY puanları ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerinin düşüklüğünü göstermektedir.

Toplanan verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılmıştır. Bulgular kısmında ilaç firma yöneticilerinin "Sosyo-Demografik Özellikleri", "Firmaları ile ilgili Bilgileri" ve "Yetkin Olma Durumları" frekans analizi şeklinde sunulmuştur. Araştırmada kullanılan ve ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddeden oluşan 7 boyutlu yapıya ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları tablo olarak verilmiştir. Ayrıca ilaç firma yöneticilerinin RSAYY puanları kullanılarak; iki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında -normallik varsayımı sağlanmaması sebebiyle- Non-Parametrik Mann-Whitney Testi; ikiden fazla grubun karşılaştırılması için -normallik varsayımı sağlanmaması sebebiyle- Non-Parametrik Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Tüm hipotez testleri için %95 güven düzeyi esas alınmıştır.

4. Bulgular

AAnkete katılanların sosyo-demografik özellikleri ve firmaları ile ilgili bilgileri hakkındaki cevaplarının dağılımları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. İlaç Firma Yöneticilerinin Sosyo-Demografik Özellikleri ve Firmaları ile İlgili Bilgiler

		Frekans(n)	Oran(%)
Cinsiyet	Kadın	172	38,0
	Erkek	281	62,0
Yaş	20-30	40	8,8
	31-40	153	33,8
	41-50	193	42,6
	50+	67	14,8
Eğitim Durumu	Lise	70	15,5
	Lisans	316	69,8
	Lisansüstü	67	14,8
Firmadaki Pozisyon	Firma sahibi /Ortağı	26	5,7
	Üst Yönetici	98	21,6
	Orta Düzey Yönetici	178	39,3
	Diğer	151	33,3
Firmanızın Ticari Unvanı	Şahıs Şirketi	62	13,7
	Limited Şirket	207	45,7
	Anonim Şirket	139	30,7
	Diğer	45	9,9
Firmanızın Sahiplik Yapısı	Yerli	271	59,8
	Yabancı	52	11,5
	Yerli/yabancı Ortak Yatırım	81	17,9
	Diğer	49	10,8
Firmanızın Yaşı	1' den az	4	0,9
	1-3 arası	22	4,9
	4-7 arası	122	26,9
	8-11 arası	143	31,6
	12+	162	35,8
Firmanız ihracat yapıyor mu?	Evet	216	47,7
	Hayır	237	52,3
	Toplam	453	100,0

İlaç firma yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinlik (RSAYY) düzeylerini belirlemek için hazırlanmış olan toplam 42 maddeden oluşan 7 boyutlu yapıya ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha değeri 0,973 bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. RSAYY ile Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik ve Ortalama Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Ortalama*	Cronbach Alfa
B1: Pazardaki Rakipler Arası Rekabet Şiddetini Belirleme Yetkinliği	7 Madde	2,87 ± 1,01	0,921
B2: Olası Rakiplerin Yarattığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği	6 Madde	2,95 ± 0,95	0,893

Tablo 2: RSAYY ile Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik ve Ortalama Değerleri (Devamı)

Alt Boyut	Madde Sayısı	Ortalama*	Cronbach Alfa
B3: Tedarikçilerin Pazarlık Gücünü Belirleme Yetkinliği	7 Madde	3,25 ± 0,94	0,918
B4: Müşterilerin Pazarlık Gücünün Belirlenme Yetkinliği	7 Madde	3,39 ± 0,92	0,924
B5: İkame Ürünlerin Yaratdığı Tehditleri Belirleme Yetkinliği	6 Madde	3,45 ± 0,97	0,929
B6: Değer Zinciri Analizi - Temel Faaliyetler	5 Madde	3,56 ± 1,06	0,928
B7: Değer Zinciri Analizi – Destek Faaliyetler	4 Madde	3,60 ± 1,14	0,943
Rekabet Stratejileri Açısından Yönetmelik Yetkinlik (RSAYY)	42 Madde	3,27 ± 0,81	0,973

Tablo 3’de verilen 5’li Likert ölçeğin değer aralıklarına göre RSAYY puanları 3,40’dan büyük olan ilaç firma yöneticileri “Yetkin” olarak; RSAYY puanları 3,40’dan küçük olan ilaç firma yöneticileri ise “Yetkin Değil” olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 5’li Likert Ölçeğin Değer Aralıkları

Düzeyler	Değer aralığı
1=Hiç Belirlemedim (Çok düşük)	1-1,80
2=Nadiren Belirledim (Düşük)	1,81-2,60
3=Bazen Belirledim (Orta)	2,61-3,40
4=Çoğu Zaman Belirledim (Yüksek)	3,41-4,20
5=Her Zaman Belirledim (Çok Yüksek)	4,21-5,00

Bu değerlendirmeye uygun olarak tespit edilen durum Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Yetkinliği

Yetkinlik Durumu	Frekans (n)	Oran (%)
Yetkin	245	54,1
Yetkin Değil	208	45,9
Toplam	453	100,0

Buna göre ilaç firma yöneticilerinin %54,1’inin “yetkin” olduğu, %45,9’unun “yetkin değil” durumunda olduğu görülmüştür.

4.1. Hipotez Testleri

Normallik varsayımı sağlanmadığı için Bağımsız Örneklem t-testi yerine Mann-Whitney testi tercih edilmiştir. Mann-Whitney Testleri sonucunda; hem “Cinsiyet” değişkenine göre ($U=20120$, $p < 0,05$) hem de “Firmalarının ihracat yapma durumu” değişkenine göre ($U=20912$, $p < 0,05$) ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Mann-Whitney Testleri Sonuçları

Değişken	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Rank Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	172	3,11	0,89	203,48	34998	20120	0,003
	Erkek	281	3,36	0,74	241,40	67833		
İhracat Yapma Durumu	Evet	216	3,41	0,78	248,69	53716	20912	0,001
	Hayır	237	3,14	0,82	207,24	49115		

ANOVA yapılabilmesi için gerekli olan normal dağılım varsayımının sağlanmamasından dolayı bu testin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis testi yapılmıştır ve test sonuçları yukarıdaki tabloda sunulmuştur. Yapılan Kruskal-Wallis testleri sonucunda; "Yaş", "Eğitimi Durumu", "Firmadaki pozisyonu", "Firma Ticaret Unvanı" ve "Firma Yaşı" değişkenlerinin her birine göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($p < 0,05$). "Firma Sahiplik Yapısı" na göre ilaç firma yöneticilerinin RSAYY düzeyleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($X^2(3) = 2,802, p = 0,423$) (Tablo 6).

Tablo 6. Kruskal - Wallis Testleri Sonuçları

Değişken	Kategori	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Fark
Yaş	20 - 30	(1)	40	2,27	0,85	94,21	84,735	3	0,000	(4)>(2) (4)>(1) (3)>(2) (3)>(1) (2)>(1)
	31 - 40	(2)	153	3,08	0,75	189,43				
	41 - 50	(3)	193	3,49	0,67	260,57				
	50 +	(4)	67	3,66	0,69	295,37				
Eğitim Durumu	Lise	(1)	70	2,62	0,84	128,15	49,562	2	0,000	(2) > (1) (3) > (1)
	Lisans	(2)	316	3,36	0,72	240,35				
	Lisansüstü	(3)	67	3,52	0,85	267,33				
Firmadaki Pozisyon	Firma Sahibi/Ortağı	(1)	26	3,82	0,57	324,56	104,351	3	0,000	(1) > (3) (1) > (4) (2) > (3) (2) > (4) (3) > (4)
	Üst Yönetici	(2)	98	3,75	0,55	304,05				
	Orta Düzey Yönetici	(3)	178	3,36	0,67	237,27				
	Diğer	(4)	151	2,75	0,85	148,10				
Firma Ticaret Unvan	şahıs şirketi	(1)	62	3,07	0,80	195,45	14,278	3	0,003	(2) > (4)
	Limited şirket	(2)	207	3,38	0,74	243,40				
	Anonim şirket	(3)	139	3,30	0,82	233,47				
	Diğer	(4)	45	2,89	0,95	175,04				

Tablo 6. Kruskal - Wallis Testleri Sonuçları (Devamı)

Değişken	Kategori	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	Rank Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Fark
Firma Sahiplik Yapısı	Yerli	(1)	271	3,24	0,83	224,16	2,802	3	0,423	(Fark Yok)
	Yabancı	(2)	52	3,42	0,85	248,13				
	Yerli/Yabancı Ortak Yatırım	(3)	81	3,21	0,77	214,40				
	Diğer	(4)	49	3,35	0,73	241,10				
Firma Yaşı	1'den az	(1)	4	2,06	0,82	62,75	33,933	4	0,000	(5) > (1)
	1-3	(2)	22	2,88	0,79	159,09				
	4-7	(3)	122	3,08	0,80	193,91				
	8-11	(4)	143	3,28	0,71	226,80				
	12+	(5)	162	3,47	0,84	265,37				

5. Sonuç

Ekonomik, politik ve kültürel değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz iş dünyasında, stratejik yönetim anlayışının/bilincinin olmadığı bir firma yönetiminin varlığından söz etmek çok güçtür. Firmalar ve onların yöneticileri ancak ileriye dönük stratejiler oluşturarak ve önceliklerini titizlikle değerlendirerek, 21. yüzyılın hızlı değişen iş ortamında, gelecek üzerinde kontrol sahibi olabileceklerdir. Günümüzde firmaların rekabet üstünlüğü artık somut fiziksel varlıklar yerine çalışanlar tarafından oluşturulan bilgi, yetenekler ve ilişkiler gibi maddi olmayan varlıklara bağlı hale gelmiştir (Kaplan ve Norton, 2000). Maddi varlık olmayan ve rekabet üstünlüğü yaratabilecek yönetici yetkinliklerinin incelenmesi bu açıdan büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada elde edilen veriler ışığında firma yöneticilerinin rekabet stratejileri özelinde; sahip oldukları stratejik bilinç düzeyleri/yetkinlikleri ile olmasını arzu ettiğimiz bilinç düzeyleri/yetkinlikleri arasında bir fark olduğu görülmüştür. İlaç firma yöneticilerinin %45,9'nun rekabet stratejileri açısından yetkin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüksek orandaki yetkin olmama durumu bir rekabet stratejisini güçlü biçimde uygulayabilmelerinin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır.

Yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde etkili olan değişkenler incelendiğinde ise şu durumlar ortaya çıkmıştır.

"Cinsiyet" açısından kadınların bazı dezavantajlara sahip oldukları görülmektedir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre rekabet stratejileri açısından daha az yetkin olmaları, geliştirme çalışmalarında öncelikle kadın yöneticilerin dikkate alınmaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

"Firmanın ihracat yapma durumu"na bakıldığında, ihracat yapan firma yöneticilerinin ihracat yapmayanlara göre daha yetkin oldukları tespit edilmiştir. Bu durum ihracat yapan

firma yöneticilerinin, rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerini daha çok geliştirme şansına sahip olduklarını kanıtlamaktadır. Tüm ilaç firmalarının uluslararası ticareti hedeflemeleri gerektiği bu açıdan da bir zorunluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Yaş” ve “eğitim” durumuna baktığımızda, yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin hem yaşları ve hem eğitimleri ile pozitif ilişkili olacak biçimde arttığı görülmektedir. Yönetsel yetkinliklerin yaş arttııa artması, yaş avantajına sahip yöneticilerin daha az avantajlı olan yöneticilerin gelişiminde nc rolü oynayabileceklerini, benzer biçimde yönetsel yetkinliklerin eğitim arttııa artması, eğitim avantajına sahip yöneticilerin de bu alanda daha az avantajlı olan yöneticilerin gelişiminde nc rolü oynayabileceklerini göstermektedir.

İlaç firma yöneticilerinin “firmadaki pozisyonları”nda da yine benzer bir pozitif ilişki göze çarpmaktadır. Yöneticilerin firmadaki pozisyonları yükseldikçe, rekabet stratejileri açısından yetkinliklerinin de aynı biçimde yükseldiği tespit edilmiştir. Yönetim hiyerarşisinde üst yönetimde yer alan yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin, orta ve ilk basamak yöneticilerin yetkinliklerinin gelişimi üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

“Firma ticaret unvanı”na bakıldığında, limited şirket yöneticilerinin rekabet stratejileri açısından yönetsel yetkinliklerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, hukuki yapıları açısından limited şirketlerin, yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmelerine daha uygun organizasyonlar olduğu söylenebilir.

“Firma sahiplik yapısı”nın ise yöneticilerin yetkinlikleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

“Firma yaşı”nın da yöneticilerin rekabet stratejileri açısından yetkinlikleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Firmanın yaşı arttııa yöneticilerinin yetkinlikleri de artmaktadır. Firma yaşının yöneticilerin yetkinlikleri üzerindeki bu olumlu etkisi, firmanın zamanla daha fazla kurumsallaşabilmesi ve kurum kültürünü geliştirme şansını bulabilmesi ile açıklanabilir.

Sonuç olarak rekabet stratejilerinin güçlü biçimde uygulanabilmesi için firma yöneticilerinin bu alandaki yetkinliklerinin artırılması amacıyla yönetici geliştirme çalışmalarının başlatılması büyük yararlar sağlayacaktır.

Bundan sonraki çalışmalarda firma yöneticilerinin, rekabet stratejileri belirleme faaliyetleri içinde yer alan pazardaki rakipler arası rekabet şiddetini belirleme yetkinliklerinin neden en düşük ortalamaya sahip olduğunun incelenmesi gerekmektedir. Bunun yanında bu çalışmada dikkate alınan değişkenler dışında, yönetici yetkinlikleri üzerinde etkili olabilecek başka değişkenlerin dikkate alınarak analizlerin yapısı yetkinliklerin geliştirilmesi çalışmalarına önemli katkılar sunacaktır.

Etik Beyanı

Bu makalede hiçbir insan çalışması sunulmamıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar bu çalışmaya katkıları olduğunu beyan etmişler ve yayın için onaylamışlardır.

Çıkar çatışması

Yazarlar, araştırmanın potansiyel bir çıkar çatışması olarak yorumlanabilecek ticari veya finansal ilişkilerin yokluğunda yürütüldüğünü beyan etmektedirler.

Kaynaklar

- BARBER, C.S. ve TIETJE, B.C. (2004), "Competency Requirements for Managerial Development in Manufacturing, Assembly and/or Material Processing Functions", *Journal of Management Development*, ss.596-607.
- BARNEY, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, ss. 203-227.
- BARNEY, J. B. (1995), "The Resource-Based View: Origins and Implications", *Handbook of Strategic Management*, ss.124-188.
- BARNEY, J.B. (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4. ss. 791-800.
- BARNEY, J.B. (2002), "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline", *Academy of Management Executive*, 16(2): 53-57.
- BOYATZIS, R.E. (1982). "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", John Wiley & Sons, New York.
- BOYATZIS, R.E. (2008), "Competencies in The 21st Century", *Journal of Management Development*, January.
- BOYATZIS, R.E., GOLEMAN, D. ve RHEE, K. (2000), "Clustering Competence in Emotional Intelligence Insights for the Emotional Competence Inventory", Jossey-Bass, San Francisco.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise", MIT Press, Cambridge, MA.
- DAVID, F. R. (2011), "Strategic management: concepts and cases", 13th ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey.
- DAY, G.S. ve WENSLEY, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, ss.1-20.
- GERSİL, A. (2006), "Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Mamul Yaşam Seyri Maliyet Yönteminin Analizi ve Bir İşletme Uygulaması", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- HELLRIEGEL, D., JACKSON, S.E., SLOCUM, J., STAUDE, G., AMOS, T., KLOPPER, H.P., LOUW, L. ve OOSTHUIZEN, T. (2008), "Management", Second Edition, Oxford University Press, Oxford.
- HENDERSON, R. (2000), "Compensation Management in Knowledge Based World", Oxford University Press, Oxford.
- HILL, C.W.L.ve JONES, G.R. (2009), "Essentials of Strategic Management", South-Western Cengage Learning, Second Edition, USA.
- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P. (2000), "Strategy-Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KARASAR, N. (2012), "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Nobel Yayınları, Ankara.
- KRISHNA, H. ve RAO, S.P. (2003), "Strategic Management Text and Cases", Published by Atyurag Jain for Excel Books, New Delhi.
- LAKSHMINARAYANAN, S., PAI, Y. ve RAMAPRASAD, B. (2016), "Competency Need Assessment: A Gap Analytic Approach", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 8, ss.423-430.
- LUCIA, A.D. ve LEBSINGER, R. (1999), "The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations", Jossey-Bass Pfeifer, San Francisco.

- Mc CLELLAND, D.C. (1973), "Testing for Competence Rather Than Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28 no. 1.
- PEARCE, J.A. ve ROBINSON, R.B. (2011), "Strategic Management: Formulation, Implementation and Control", McGraw Hill, New York.
- PERRENOUD, P. (1999), "The Key to Social Fields: Essay on The Competencies of an Autonomous Actor, A Sociological Perspective", DeSeCo Expert Report, Federal Statistical Office, Neuchâtel-Swiss.
- PORTER, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6, ss. 609-620.
- PORTER, M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, ss. 95-117.
- PORTER, M.E. (1985), "Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1996), "Strateji Nedir", HBR'S 10 Must Reads, Strateji (Melis İNAN, Çev.) Optimist Kitap, İstanbul. (Kitabın yayın tarihi 2013).
- PORTER, M.E. (2008), "Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti", HBR'S 10 Must Reads, Strateji (Melis İNAN, Çev.), Optimist Kitap, İstanbul. (Kitabın yayın tarihi 2013).
- SPENCER, L.M. ve SPENCER, S.M. (1993), "Competence at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Sons, New York.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2010), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Literatür Yayınları, İstanbul.
- WALTERS, David ve RAINBORD, Mark (2004), "The Demand Chain As An Integral Component Of The Value Chain", *Journal Of Consumer Marketing*, Volume 21(7), ss. 465-475.
- WERNERFELT, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 12, ss. 171-80.
- WHEELEN, T.L. ve HUNGER, J. D. (2012), "Strategic management and business policy :toward global sustainability", Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 13th ed., New Jersey.
- WHITE, Colin (2004), "Strategic Management", Palgrave Mac Millan, New York.

