

Kentlerin Rekabeti ve 2023 Hedefleri Üzerine Bir İnceleme

Yrd.Doç.Dr. Zeynel ŞEN

Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğr. Üyesi

ÖZET

Rekabet çağımızda her alanda çok yönlü fonksiyonlar içermektedir. 21 yy da ülkelerin uluslararası arenada sırlamasında en önemli kriterdir. Bu çalışmamızda ülkelerin “Küresel rekabet Bileşenler” analizi yapıp bu analizlere göre ülkemizin durumu ortaya çıkarılmaktadır. Analizlere göre dünya ülkelerinin teknoloji, verimlilik ve inovasyon konusunda rekabetçi yapıları alt bileşenleriyle incelenmektedir. Uluslararası rekabet sıralaması ülkelerin yapısal değişkenlerini her yıl WEF tarafında yapılan anketlerle sıralamakta olup bu bileşenlerin açıklaması yapılmaktadır. Ülkemizin rekabetçilik yarışında neden geri kaldığı uluslararası düzeyde ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Yapılacak çok işlerin olduğu ve ülkemizin bu alanda rekabetçi yapı kazanabilmesi ve inovasyona sürekli yatırım yapması gerektiği incelenmektedir.

Yazımızın ikinci bölümünde ise rekabet bileşenlerine göre kentlerin neler yababileceği ve 2023 hedeflerinin ne olması gerektiği ortaya konulacaktır.

Ulusların rekabetinden yola çıkarak kentlerin rekabetinin ele alınacağı bu bölümde, daha çok ulusal rekabet bileşenleri ile yerel (ketsel) rekabet bileşenleri irdelenmeye çalışılacaktır.

Bu bağlamda, kentlerin rekabeti için rekabet bileşenlerinin ülke düzeyindeki yaygın duruma gelmesi kentleri daha cazip hale getirir. Rekabet bileşenlerinin tüm ülke düzeyinde uygulanması toplamda o ülkenin rekabet gücünü artıracaktır. Rekabet gücünün ülkenin her kentinde uygulanabilmesi, yatırımların eşit dağılımı, yerinden yönetim, sorunların yerel çözümleri, kaynakların etkin kullanımıyla olacaktır.

Mega kent, ana kent, diğer kentlerin tamamlayıcı unsurlarını taşıyarak bir bütün olarak ulus-devlet ilişkisi ortaya çıkarır. Bunun için rekabet gücü bileşenleri en basit yerleşimden başlayarak ülkenin değişimine yol açması incelenecektir.

Anahtar Kelimeler:

[2023 hedefleri](#), [2023 vizyonu](#), [kent rekabeti](#), [kentlerin rekabeti](#), [kentsel rekabet](#), [kentsel rekabet bileşenleri](#), [kentsel ve ulusal rekabet](#), [rekabet avantajları](#), [ulusal rekabet](#), [ulusal rekabet bileşenleri](#), [ulusal ve yerel rekabet](#)

I. BÖLÜM

1. Rekabet Gücü Bileşenleri

Rekabet günümüzde çok önemli fonksiyonlar içermektedir. Bu konu önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Ülkelerin, işletmelerin, grupların ve bireylerin temelde yeteneklerinin sürekli geliştirmesini istemektedir. Rekabet kapsamındaki fonksiyonların işlerlik kazanması toplumsal gelişmenin önemli itici gücü olmaktadır.

Günümüzde yenilik sadece bireyleri değil, yerel gelişmenin ötesinde tüm toplumu ve ulusların dünya pazarlarında fark yaratmalarına yol açmıştır. Bu durumun ana sebebi artık pazarın bütün bir dünyayı kabul ederek rekabet şartlarının ağırlaşmasıdır. Teknoloji kullanımı kısa sürede gelişerek değişmekte, pazarda rakiplerin sayısını artırarak ürünün ömrünü kısaltmaktadır. Değişim ve yenilik o kadar hızlı yaşanmakta olup girişimler, birleşmeler ve bölünmeler rekabet gücünü elde tutmayı zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünde tüm dünyayı göz önüne alınırsa ne zaman nerede ve nasıl ortaya çıkacağı sorularını cevapsız bırakmaktadır. Bu yüzden her ekonomik faaliyette rekabeti çok iyi bilip buna göre hızlı karar vererek, şartların süratle yerine getirilmesi gerekir. Aksi takdirde yarışı rekabet yüzünden geriden takip etmek zorunda kalınır.

2. Rekabet Kavramı ve Rekabet Gücünün Belirleyicileri

21.yy da küreselleşme ve teknolojinin gelişmesi rekabet ve rekabet gücünü ortaya çıkardı. Rekabet serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında çok önemli bir kavramdır. Rekabetin devamı rekabet gücünü ortaya çıkarmaktadır.

1990 ve 2000 li yıllarda iş dünyasında çevre, işletme, toplum ve ülkelerin etkileşimi sonucu rekabet kavramı gittikçe önemini artırmaktadır. Etkileşimin boyutlarının farklılaşması nedeniyle işletmelerin yaşam sürelerinin kısılması sadece bulunduğu bölgeyi değil ülkenin tümünü etkilemektedir. Etkileşimin neden olduğu değişimlerin içersinde rekabet, rekabet gücü, uluslararası rekabet kavramları gittikçe önem kazanacaktır.

Çağımızda ekonomik, sosyal, teknolojik, sosyal alanlarda toplusal değişmeler rekabetin şeklini ve yapısını değiştirmiştir.Bu durum birey başta olmak üzere firmaların ve ülkelerin başarısı mikro seviyeden makro seviyeye çıkarmaktadır.Tüketicilerin giderek artan beklentileri ve bu beklentileri karşılamaması için daha yapılacak çok işlerin varlığını ortaya çıkaracaktır.Ülkelerin bilgiye dayalı ekonomik yapıları rekabetin değişkenlerinin değişmezi rekabet birinci sırayı alacaktır.Dünya çapında yaşanan değişimler nedeniyle,makro ve mikro ölçekte tüm organizasyonlarda kurallar yeniden yazılacaktır.

3. Organizasyonları Değişime Zorlayan Faktörlerin Başlıcaları:

- Küreselleşme ve rekabet
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmeler,
- Yeni teknolojilerin getirdiği buluşlar.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler,
- Üretim teknolojisini yapısında ve süreçlerinde yaşanan olağanüstü değişmeler,
- İnsan hakları ve demokrasinin organizasyonlara yansınası sonucu inansa verilen değer artması,
- Müşteri öneminin giderek artması, bilincinin ve beklentilerinin değişmesi,
- Ürün ömrünün kısılması ve şekil değiştirmesi,

-Nüfusun yapısının ülkelerde farklılık göstermesi,

-Uluslararası sermayenin dünya çapında hareket serbestisi kazanması gibi nedenlerdir.

Rekabet kavramının tanımlanmasında ölçümün çok değişken gösteren yapısı ve uluslar, bloklar, kentler ve firmalar bazında önemli bir yere sahip olmasından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Teknolojideki gelişmeler, başta üretim yapısında değişime neden olmuş ve bunun sonucunda örgütlenmelerde sürekli yapısal yeni durumlar ortaya çıkmıştır.

Rekabet ürünlerin üretilmesinden, miktarının belirlenmesi dahil hangi fiyattan pazarlama kararları dahil olmak üzere müşterinin arzu ve isteklerinin yerine getirilme derecesidir. Rekabet gücü ise daha fazla miktarda ve yüksek kalitede mal ve hizmet üreterek satışı maksimum seviyeye çıkarma kapasitesidir. Rekabetçi yeteneklerin geliştirilmesi toplumsal ve ekonomik açıdan tüm ülkelerin en büyük hedefidir. Rekabet maliyetin düşüklüğüne, düşük fiyattan arza ve yeniliği sağlamaya yol açmaktadır. Rekabetçi ülkeler, rekabetçi olmayanlarla kıyaslandığında dünya ticaretinden daha fazla pay alıp vatandaşlarının refah seviyelerini gittikçe artırmaktadırlar.

4. Bölgesel Kalkınmada Rekabet Gücü Belirleyicileri

Dünyada bölgesel kalkınma tartışmalarında önemli değişimler yaşanmaktadır. Merkezi hükümetin görevi yerel kurumların beklentileri rekabet güçlerinin artırılmasına katkı sağlamalarıdır. Bölgesel politikaların oluşumunda, planların hazırlanmasında, rekabet daima göz önüne alınması gerekecektir. Bu konu dört temel soruya yanıt bulması gerekir.

-Neden Kalkınma ve yönetimin tartışması ilişkisi ortaya çıkmaktadır?

-Yönetimin öngördüğü karar verme sürecinin verimliliği ve etkinliği üzerine odaklanma,

-Yönetim politikaları ve kararlarında süreçlerin ne şekilde tasarlanacağı,

-Yönetim dinamiklerini anlamak ve yeni karar vericilere yol göstermesine yardımcı olmaktır.

Bölgesel gelişme şartlarındaki değişim-yönetim ilişkisinde hangi durumları ortaya çıkarıp çözümü nasıl olacaktır sorularının cevapları aranacaktır. Bu surlardan birincisi bölgesel gelişmede değişimi gerektiren en önemli konu küreselleşen ekonomik sisteme uyum sağlamama

çalışmalarıdır. Bu durum küresel ekonomik rekabetçilik kavramına dayalı olarak şekillenmektedir. Rekabet gücü yerel kaynakların, yerelin özelliklerine göre geliştirilmesini gündeme getirir. Kalkınmada yerelden başlayarak ülke genelinde yaygınlaştırmak gerekir. Rekabet gücünün yerel kaynaklara ve yerelin özelliklerine göre geliştirilmesi ilke olmalıdır.

İkinci temel değişim, devletin değişen rolü, küreselleşme süreci, küreselleşmeye paralel ulus-devletin yeniden örgütlenmesi gerekir. Merkezi karar sisteminin gittikçe zayıflayarak, yönetim yapısının yerelleşme çalışmalarına ağırlık verilmesidir. Bu gelişmeler ekonomik politikaları ve siyasa 1 alanda değişmeli zorlamaktadır. Devletin belirlediği düzenlemeler ve kurallardaki değişimler merkezden farklı düzeye doğru kaymaktadır. Bu durum kalkınma sürecindeki kararların kim tarafından, ne şekilde yapılacağı konusunu gündeme getirir. Devletin yeniden örgütlenmesi, merkezi karar verme sisteminin zayıflaması, devletin eski bazı görevlerinin yarı-kamu niteliğindeki kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile paylaşılması, uluslararasılaşma ve ekonomi politikalarında rekabetçiliğin öne çıkması temel değişimler olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel devletin görevleri yönetimin sorumluluk alanı içindeki tartışma biçiminden yönetişim ağırlıklı konuyu bir çerçeve içinde incelemeyi gerektirir.

Üçüncü gelişme karar verme yöntemleri günümüzde değişmektedir. Yönetişimin gelişmesini zorlayan nedenlerin başında ekonominin denetlenmesinin azalması, sınır ötesi artan ilişkiler, üretim ve tüketimin küreselleşmesidir. Devletin mali kaynaklarındaki azalma sorumluluk alanının daralmasına yol açmaktadır. Devletin sosyal refah devletinin yüklediği sorumlulukları yerine getirmede zorlanmasıdır. Sosyal refah devleti sorumluluklardan kaçamaz. Devlet destekli politikalar daima var olacaktır.

Dördüncü gelişme ise bölgesel gelişme sürecindeki değişimi gerektiren en önemli konu küreselleşen ekonomik sisteme uyum sağlama sorunudur. küresel ekonomi rekabetçilik kavramına dayalı olarak şekillenirken rekabet gücünün yerel kaynaklara ve yerelin özelliklerine göre geliştirilmesi gündemdedir. (Begg,1999; Gordon,1999; Sheppard,2002; Boschma,2004).

Kalkınmada dışsal müdahalelere dayalı gelişme modeli yerine içsel gelişme modellerinin benimsenmesi sonucunda yerel potansiyellerin değerlendirilmesi ön plana çıkmıştır. (Glaeser, 1994; Glaeser, kallal, Scheinkman ve Shleifer, 2002). Bu tür modellerde kalkınmada önemli

kavramların başında, yenilikçilik, insan sermayesi, sosyal sermaye ve ağsal ilişkilerde sağlanan sinerjiler gelmektedir.

Son yirmi yılda devletin rolü çok değişmiştir.1980 lerin başındaki küreselleşme süreci ekonomik bunalımların en başta gelen nedenleri olmuştur. Küreselleşmenin getirdiği ekonomik bunalım devletin rolünün değişmesine yol açarak ulus devletlerin yeniden örgütlenmesini gerektirmektedir. Merkezi karar sistemi zayıflayarak yönetim yapısı yerelleşmeye çalışılmaktadır. (Jessop, 1998). Bu gelişmeler ekonomi politikalarında ve siyasal alanda birtakım değişimleri zorlamaktadır. Böylece her alanda değişim ve yönetişim söz konusu olmaktadır.

Belirsizliklerin artarak devam ettiği bir dönem ortaya çıkmıştır. Karmaşık ekonomik yapı ve sosyal mekanların değişmesi uzun dönemli kararların sürekli revize edilmesini gerekli kılmaktadır. (Rhodes, 1997; Balducci, Kunzmann ve Sartorio, 2004). Bu çerçevede yönetimin değişen yapısı yönetimden yönetişime geçiş şeklinde tanımlanmaktadır. (Marsh, 1998).

Yönetişimin gelişmesini zorlayan nedenler ise; ekonominin denetlenebilirliğinin azalması, artan sınır ötesi ilişkiler ve birliktelikler, üretim ilişkilerinin ve tüketimin küreselleşmesi ve devletin kaynaklarındaki azalmadır. (Stoker, 1998).

II. BÖLÜM

5. Kentlerin Rekabeti ve 2023 Hedefleri

Rekabet kavramı ülke, kent, köy, aile ve bireyler için amaç farklılıkları nedeniyle büyük önem arz eder. Her biri için farklı yetenekleri gerektirir. Ülkelerin her alanda rekabeti dünya ekonomik formu modeli (WEF) tarafından her yıl ölçülmektedir. 2011-12 yılında 32.si yayınlanmıştır. Buradan yola çıkarak rekabetçilik bir ülkenin verimlilik düzeyini belirleyen kurumların, politikaların ve ilgili tüm unsurları göz önüne alan geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Rekabet düzeyi yüksek olan ekonomiler vatandaşlarına daha yüksek düzeyde gelir sağlayabilme imkanı söz konusudur. Rekabetçiliğin çok sayıda ve karmaşık bir yapıda belirleyicileri vardır. Yüzlerce yıl ekonomistler ulusların rekabet düzeyini belirleyen kriterler üzerinde durmuşlardır. Adam Smith uzlaşma ve işbölümü üzerine odaklandığı gibi; neoklasik ekonomistler fiziksel sermayeyi ve alt yapıyı vurgulamışlardır. Eğitim, teknolojik ilerleme,makro ekonomik istikrar,iyi

yönetişim, kanunların uygulanabilirliği, şeffaf ve iyi işleyen kurumların varlığı, işletmelerin globalleşmesi ülke rekabetçiliğinin üst sıralara çıkmasına neden olmaktadır.

Rekabetçilikte ülkeler arasında birinci ölçü verimlilik düzeyinin ölçüsüdür. Verimlilik düzeyi ise rekabetçi ülkenin insan kaynağı, sermaye ve doğal kaynaklarla kişi başına ürettiği ürün ve hizmetlerin değeri ile ölçülür. Verimlilik ülkenin fiyat düzeyi ile ölçülen, ürün ve hizmetlerin değerine bağlıdır. Verimlilik yüksek ücreti, güçlü bir para birimini ve sermaye yatırımları çekiciliğini belirler. Tüm bu kriterler yüksek düzeyde yaşam standardı anlamı taşımaktadır.

Son yıllarda teorik modellerden vazgeçilmiş olup, bilgiye odaklanmalar söz konusudur. Çok sayıda göstergeyi barındıran veri grubuna dayalı araştırmalarda verimliliği etkileyen unsurlar test edilebilmiştir. Araştırma sonuçları ülkelerin kendi özel durumlarına göre değişken olabilmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) yeni kurumsal rekabet endeksi (Global Competitiveness) çok sayıda veriyi dikkate alarak ülkeler arasında sırlamayı öngörmektedir. Buradaki esas gaye ülkelerin verimlilik düzeylerini belirleyen konuları ortaya çıkarıp o ülkenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir. Dünya Ekonomik Formu ülkelerin kalkınma düzeylerini üç bölüme ayırmaktadır. Birincisi üretim faktörlerine odaklı ekonomilerdir. Bunun için temel gerekli konular kurumsal yapı, altyapı, makro ekonomik istikrar, saplık ve ilköğretim seviyesidir. İkincisi verimlilik odaklı ekonomilerde verimliliği artırıcı konular, yüksek öğretim ve işbaşında eğitimler, mal piyasalarının etkinliği, emek piyasalarının etkinliğidir. Mali piyasaların çeşitliliği, ekonomik altyapı ve pazarın büyüklüğü verimliliği artırıcı etmendir. Üçüncüsü inovasyon odaklı ekonomilerin sınıflandırılmasında, inovasyon ve çeşitlilik faktörleri iş dünyasının gelişmişlik düzeyini ve inovasyonun uygulanabilirliği ölçülmektedir. WEF'in 2010-11 küresel rekabet raporuna göre zenginlik ve verimlilik toplam refahı getirmektedir. Ülkeleri daha çok rekabetçi yapıya sahip kılmaktadır. WEF' göre ülkenin sahip olduğu zenginlikler verimlilik ile birleşirse refah seviyesinde sürekli artış olmaktadır. Buradan ülkelerin makro ve mikro rekabetçiliği ortaya çıkmaktadır. Mikro-ekonomik rekabetçilik ölçüsünü iş ortamının kalitesi, kümelerin bulunduğu aşama, şirketlerin operasyonlarının ve stratejilerinin gelişmişlik seviyesi belirlemektedir. Makro-ekonomik rekabetçilikte makro ekonomik politikalar, sosyal altyapı ve politik kurumlar belirleyicidir. 2010-11 raporu hazırlanırken 139 ülkede çeşitli anketler yapılmış olup çok sayıda bileşen göz önüne alınmıştır. Küresel rekabetçilik endeksinde ağırlıklı olarak 12 bileşen söz

konusudur. Ocak-mayıs aylarında 14.000 yönetici kademesindeki kişilerden faydalanılmıştır. Ülke başına 100 anket düşmektedir. Araştırmada 12 bileşeni kapsayan 13 bölümden oluşur. Ankette 1-7 arasında puan verilir. "1" en kötü,"7" en iyi notu temsil eder. Anket çalışması 150 adet ortak kurum aracılığıyla gerçekleştirilir. Daha sonra ülkelerin sıralaması yapılır. WEF'in 2005 raporunda 71. sırada iken 2007-08 endeks sıralamasına 53. sıraya yükselmiştir. Ülkemiz 2009-2010-11 yılları sıralamasında 61. sırada yer almıştır. Önemli bir artış görülmediği gibi yerini muhafaza etmiştir.

Türkiye'nin 2010-11 yıllarındaki rekabet durumunu dünya ülkeleri ile karşılaştırdığımızda 5 adet bileşende ortalamanın altında kalmıştır. Bu bileşenler sırası ile;

- "kurumsal yapı",
- "yüksek öğretim ve hizmet içi eğitim",
- "emek piyasalarının etkinliği" ve
- "inovasyon"dur.

Ortalamanın üstünde olduğu tek bileşen "*pazarın büyüklüğü*" dür. Söz konusu 139 ülkenin ortalaması oluşturulurken gelir düzeyi son derece düşük olan ülkelerin yer aldığı göz önüne alınırsa Türkiye'nin durumunu gözden geçirmesi gerekir.Pazarın büyüklüğü ve iş dünyasının gelişmişlik düzeyi dışında hiçbir bileşende grup içinde ortalamanın üstüne çıkamamaktadır. (WEF 2010-11 Raporu). Bu raporu esas alarak ülkemizin rekabet bileşenlerini ve 81 ilimizin durumunu ayrıca incelemek gerekir.

6. Bölgesel Kalkınma İçin Rekabet Bileşenleri Araştırması ve 2023 Hedefleri

Sonuç:

Ulusal rekabet nasıl ki ülkeleri birbiriyle yarışma içinde kalkınma ivmesi içinde tutmakta, kentsel rekabet te, ulusal planda ülke kalkınmasının ülke sınırları içinde dengeli dağılmasını sağlayan bir faktördür.

Malum olduğu üzere, Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yıldönümü etkinlikleri kapsamında hükümet politikası olarak değil devlet politikası olarak uygulanması planlanan 2023 hedefleri ortaya konulmuştur. Bu Cumhuriyetin 100 yılda nereden nereye geldiğinin ve/veya geleceğinin bir göstergesi olacaktır.

Bu bağlamda, kentlerin her biri kendi gelişme ivmesini tutturabilmek ve potansiyellerini ortaya koyabilmek için rekabet içine girmektedir. Yalnız burada kentsel rekabeti yolunda kentlerin ölçek ekonomisine uymayan kamusal yatırımlara girişmeleri konusunda kamu kaynaklarının etkin ve verimliliği açısından gerekli olacaktır.

Kentlerin rekabeti için rekabet bileşenlerinin ülke düzeyindeki yaygın duruma gelmesi kentleri daha cazip hale getirir. Rekabet bileşenlerinin tüm ülke düzeyinde uygulanması toplamda o ülkenin rekabet gücünü artıracaktır. Rekabet gücünün ülkenin her kentinde uygulanabilmesi, yatırımların eşit dağılımı, yerinden yönetim, sorunların yerel çözümleri, kaynakların etkin kullanımıyla olacaktır.

Metropoliten kent, ana kent, diğer kentlerin tamamlayıcı unsurlarını taşıyarak bir bütün olarak ulus-devlet ilişkisi ortaya çıkarır. Bunun için rekabet gücü bileşenleri en basit yerleşimden başlayarak ülkenin değişimi üzerindeki etkileri ülke genelinde TUIK kapsamında entegre bir şekilde incelenmelidir.

Çalışmamızın bütün ilgililere faydalı olmasını temenni ederim.

KAYNAKLAR:

WEF(2008). “The Global “**Competitiveness Report**” 2008-2009,

WEF(2009). “The Global “**Competitiveness Report**” 2009-2010,

WEF(2010). “The Global “**Competitiveness Report**” 2010-2011,

ÇOBAN, Orhan(2010), “**Rekabet ve Firma Stratejisi**” İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul

GÜLEN, K. Güven(2010), “**Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler**”
İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul

TURANLI R.E. SARIDOĞAN, (2010), “**Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum**” İstanbul Ticaret Odası yayınları, İstanbul.

Öztürk İ. (2011), “**Sürdürülebilir Büyüme İçin Stratejik Dönüşüm**”, MÜSİAD Araştırma Raporları İstanbul

KARAATA S-F. KALEMCVİ- Ü.G.YAMAN (2009) “**Türkiye’nin Dış Ticarete Rekabet Gücü**” SEDEFED Yayınları, İstanbul.

ULUENGİN F.Ş. ÖNSEL. Ş. KARAATA(2010) “**Türkiye’nin Küresel Rekabet Düzeyi**” SEDEFED Yayınları, İstanbul

FİLİZTEKİN A.-S.KARATA(2010) “**Türkiye’nin Dış Ticarete Rekabet Gücü**” SEDEFED Yayınları, İstanbul.

DTM. (2011) “**İl İl Dış Ticaret Potansiyeli**” Ankara

DTM. (2011) “**Küresel Ticarete Türkiye’nin Yeniden Konumlandırılması**” Ankara

PWC (2011) “**The 2050 Reports**”

LOUISIANA DEPARTMENT OF NATURAL RESOURCEC (1998) “**COAST 2050**” Toward a Sustainable Coastal Louisiana.

PORTER E.M (2000) “**Rekabet Stratejisi**” Sistem Yayıncılık, İstanbul

PORTER E.M. (2009) “**On Competition**” HBR

PORTER E.M. (2009) “**Strategic Thinking:Implications for Turkish Companies.**” İstanbul.